



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ**  
INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

# **NÁVRH OBCHODNÍ STRATEGIE REALITNÍ KANCELÁRE**

PROPOSAL OF A BUSINESS STRATEGY FOR A REAL ESTATE AGENCY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. MICHAL STEHLÍK**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. Ing. STANISLAV ŠKAPA, Ph.D.**

**BRNO 2012**

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

student(ka): Bc. Michal Stehlík

který/která studuje v magisterském navazujícím studijním programu

obor: Realitní inženýrství (3917T003)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

**Návrh obchodní strategie realitní kanceláře**

v anglickém jazyce:

**Proposal of a Business Strategy for a Real Estate Agency**

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úkolem studenta je na základě analýzy problémové situace navrhnout funkční obchodní strategii pro nově vzniklou realitní kancelář v Břeclavi. Obchodní strategie bude navržena na horizont pěti let. Pro její relevantní stanovení je potřeba správně odhadnout aktuální potřeby trhu a klást důraz na jednoduchost použití.

Cíle diplomové práce:

Cílem práce je navržení funkční obchodní strategie realitní kanceláře.

### **Seznam odborné literatury:**

HANUŠOVÁ, H., KOČMANOVÁ, A. Účetnictví. 1. vyd. Brno: PC-DIR, 1998. 230 s. ISBN 80-214-1270-4.

JANKŮ, M. Nemovitosti - koupě a prodej : zákon, komentáře, vzory a judikatura. Brno: Computer Press, a.s., 2004. 260 s. ISBN 80-7226-899-6.

KERŤKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., Strategické řízení. 4. vydání. Brno, VUT, 2001. 157 str. ISBN 80-214-1901-6.

KIYOSAKI, T. Robert, SHARON, L. Lechter. Bohatý táta radí, jak investovat" Co, kam a jak bohatí investují a chudí ne.

Praha: PRAGMA, 2000. 481 s. ISBN 80-7205-889-4.

KOHOUT, Pavel. Investiční strategie pro třetí tisíciletí. 5. rozš. vyd. Praha: GRAGA Publishing, a.s., 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2559-8

OLIVOVÁ, K., KUBA, B., VÁVROVÁ, M. Byty a katastr nemovitostí. 6. aktualiz. vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 2003. 485 s. ISBN 80-7201-399-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. STANISLAV ŠKAPA, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

V Brně dne 1.11.2011

---

prof. Ing. Albert Bradáč, DrSc.

Ředitel vysokoškolského ústavu

## **Abstrakt**

Předložená diplomová práce, která nese název "Návrh obchodní strategie realitní kanceláře", se zabývá teorií a praxí strategického řízení. Teoretická část pojednává o založení malého nebo středního podniku, předpokladech úspěšného podnikatelského záměru a moderních manažerských metodách. Je zde popsán obecný postup provádění strategické analýzy podniku a z něho vycházející tvorba strategií. V praktické části je analyzován konkrétní nově vzniklý podnik, přičemž je provedena komplexní strategická analýza jednak jeho okolí, tedy socioekonomického a vládního prostředí včetně Porterova modelu konkurenčních sil, jednak je podrobena strategické analýze rovněž vnitřní prostředí podniku. Na základě získaných poznatků je provedena SWOT analýza. Hlavním přínosem mé práce je zformulování komplexního návrhu optimální strategie pro daný podnik do budoucna. V závěru práce je zhodnocen efekt založení daného podniku.

## **Abstract**

This thesis, entitled "Proposal for a real estate agency business strategy", deals with the theory and practice of strategic management. The theoretical part deals with the establishment of an SME, a successful business plan assumptions and modern management methods. This part describes the process of implementing a strategic analysis of business which introduces the optimal strategy. The practical part is analyzing specific newly formed company, which is a comprehensive strategic analysis conducted both his surroundings, and the government's socio-economic environment, including Porter's competitive forces model, both strategic analysis is also subject to internal company environment. Based on the lessons learned is a SWOT analysis provided. The main contribution of my work is a comprehensive proposal of the optimal strategy for the company in the future. The conclusion evaluates the effect of foundation of the business.

## **Klíčová slova**

strategie, marketink, investice, realitní kancelář, makléř, software

## **Keywords**

strategy, marketing, investments, real estate agency, broker, software

### **Bibliografická citace mé práce**

STEHLÍK, M. *Návrh obchodní strategie realitní kanceláře*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2012. 92 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Stanislav Škapa, Ph.D..

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 25. 5. 2012

.....

Michal Stehlík

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. za cenné rady a pomoc při vypracovávání mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval mým přátelům a rodině, kteří mě při tvorbě práce pomáhali a podporovali.

## Obsah

Úvod .....	11
1 Vymezení problému a cíle práce .....	12
Teoretická východiska práce .....	13
2 Malé a střední podniky v ekonomice České republiky.....	13
2.1 Vymezení pojmu malý a střední podnik.....	14
2.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků .....	15
3 Podnikatelský plán a právní formy podnikání .....	17
3.1 Podnikatelský plán .....	17
3.1.1 Funkce podnikatelského plánu.....	18
3.1.2 Struktura podnikatelského plánu.....	19
3.2 Právní formy podnikání.....	20
3.2.1 Podnik jednotlivce .....	22
3.2.2 Osobní společnosti .....	22
3.2.3 Kapitálové společnosti .....	23
4 Moderní management a předpoklady úspěchu .....	24
4.1 Management lidských zdrojů .....	24
4.2 Strategické řízení .....	25
4.3 Marketingový management .....	26
4.4 Finanční management.....	26
4.5 Knowledge management .....	27
4.6 Hodnota pro zákazníka .....	27
4.7 Konkurenceschopnost .....	28
5 Strategické řízení podniku .....	30
5.1 Poslání, vize, cíle a strategie.....	31
5.1.1 Vize .....	32
5.1.2 Poslání.....	32
5.1.3 Cíle.....	32
5.1.4 Strategie .....	33
5.2 Strategická analýza.....	33
5.2.1 Přínosy strategického řízení .....	35
5.2.2 Omezení strategického řízení.....	36
6 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku .....	37



6.1	Analýza makrookolí podniku .....	38
6.1.1	PESTE analýza.....	38
6.2	Analýza mikrookolí podniku.....	40
6.2.1	Odvětví podniku.....	40
6.2.2	Sektor zákazníků .....	40
6.2.3	Sektor konkurentů .....	41
6.2.4	Sektor dodavatelů.....	42
6.2.5	Porterův model konkurenčního prostředí.....	42
6.3	Zahraniční okolí podniku .....	46
7	Strategická analýza vnitřního prostředí podniku .....	47
7.1	Marketingové a distribuční faktory .....	47
7.1.1	Produkt.....	48
7.1.2	Cena .....	49
7.1.3	Distribuce .....	49
7.1.4	Komunikace .....	50
7.2	Faktory finanční a rozpočtové .....	51
7.2.1	Analýza rozvahy .....	51
7.2.2	Analýza výkazu zisků a ztrát .....	52
7.2.3	Analýza poměrových ukazatelů .....	52
7.3	Faktory výroby a řízení výroby .....	54
7.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	55
7.5	Faktory vědecko-technického rozvoje.....	56
8	SWOT analýza.....	58
9	Formulace a návrh optimální strategie .....	60
9.1	Scénáře budoucího vývoje.....	60
9.2	Možnosti strategického vývoje.....	61
9.3	Výběr optimální strategie .....	62
9.4	Realizace strategie .....	62
	Praktická část.....	64
10	Analýza problému a současné situace .....	64
10.1	Profil a činnost podniku .....	64
10.2	Poslání a cíle podniku.....	64
11	Analýza vnějšího okolí podniku .....	66
11.1	Analýza makrookolí .....	66

11.1.1	Politické a legislativní faktory .....	66
11.1.2	Sociální a demografické faktory .....	66
11.1.3	Ekonomické faktory .....	68
11.2	Analýza mikrookolí .....	69
11.2.1	Rivalita podniků na trhu cestovního ruchu .....	69
11.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	69
11.2.3	Vyjednávací síla zákazníků .....	70
11.2.4	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	70
11.2.5	Hrozba substitutů .....	71
12	Analýza vnitřních okolí podniku .....	72
12.1	Strategie .....	72
12.1.1	Spektrum služeb .....	72
12.1.2	Provize za zprostředkování prodeje a další služby .....	73
12.2	Struktura firmy .....	73
12.3	Systemy .....	74
12.4	Sdílení hodnot .....	75
13	SWOT analýza podniku .....	76
14	Dotazníkové šetření .....	77
15	Vlastní návrh řešení .....	80
15.1	Strategie .....	80
15.2	Struktura společnosti .....	82
15.3	Marketing .....	82
	Závěr .....	84
	Seznam tabulek .....	85
	Seznam obrázků .....	85
	Seznam použité literatury .....	86
	Seznam příloh .....	89

## Úvod

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je pojednáváno o založení malého nebo středního podniku, předpokladech úspěšného podnikatelského záměru a moderních manažerských metodách. Dále se věnuji strategickému řízení podniku jako komplexním přístupu k řízení podnikových aktivit a objasnění jeho význam. Tyto kapitoly zahrnují analýzy externích a interních podnikových faktorů, které jsou pro podnik relevantní.

Teoretická část této práce a především kapitoly věnující se analýze vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýze a návrhům strategie se dají považovat za obecný návod ke zpracování strategické analýzy.

V praktické části se věnuji analýze problému a současné situace, přičemž podrobně zpracovávám vnější a vnitřní okolí podniku a na základě nabytých vědomostí se detailně věnuji SWOT analýze podniku. Vlastní návrh řešení spočívá v návrhu optimální strategie podniku.

## **1 Vymezení problému a cíle práce**

Cílem práce je navržení funkční obchodní strategie realitní kanceláře.

Charakteristika problematiky úkolu: Úkolem studenta je na základě analýzy problémové situace navrhnout funkční obchodní strategii pro nově vzniklou realitní kancelář v Břeclavi. Obchodní strategie bude navržena na horizont pěti let. Pro její relevantní stanovení je potřeba správně odhadnout aktuální potřeby trhu a klást důraz na jednoduchost použití.

## Teoretická východiska práce

V této práci se zabývám teorií řízení malých a středních podniků (MSP), proto jsou v následující kapitole kromě vymezení tohoto pojmu popsány základní formy založení malých a středních podniků.

## 2 Malé a střední podniky v ekonomice České republiky

Pro správné pochopení dalšího textu je důležité si nejprve vymežit pojmy podnikání, podnikatel a podnik. **Podnikání** je dle Obchodního zákoníku [1], §1 „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“.

Dle Wöheho [2] můžeme **podnik** definovat několika způsoby:

- *"plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a zhodnocují věcné statky a služby"*
- *„samostatně hospodařící jednotka“*
- *„kombinace výrobních faktorů, jímž jeho vlastníci hodlají dosáhnout určitých cílů“*
- *„instituce, která má sloužit co nejlepšimu uspokojení potřeb veřejnosti“.*

Dle Obchodního zákoníku [1], §5 je podnik „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“

**Podnikatelem** se potom dle Obchodního zákoníku [1], §2 rozumí

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Pro ekonomický popis podnikatele by bylo ale lepší použít popis jeho vlastností nebo jednání, které mohou mít klíčový vliv na úspěch podnikání. Podnikatel by měl být člověk sebevědomý, rozhodný, který správně vyhodnocuje tržní příležitosti, umí a chce dosáhnout

vytyčených cílů, dokáže jednat s vědomím rizika, motivovat a nadchnout spolupracovníky pro nové cíle a především dokáže uvažovat o podniku z dlouhodobého hlediska.

## **2.1 Vymezení pojmu malý a střední podnik**

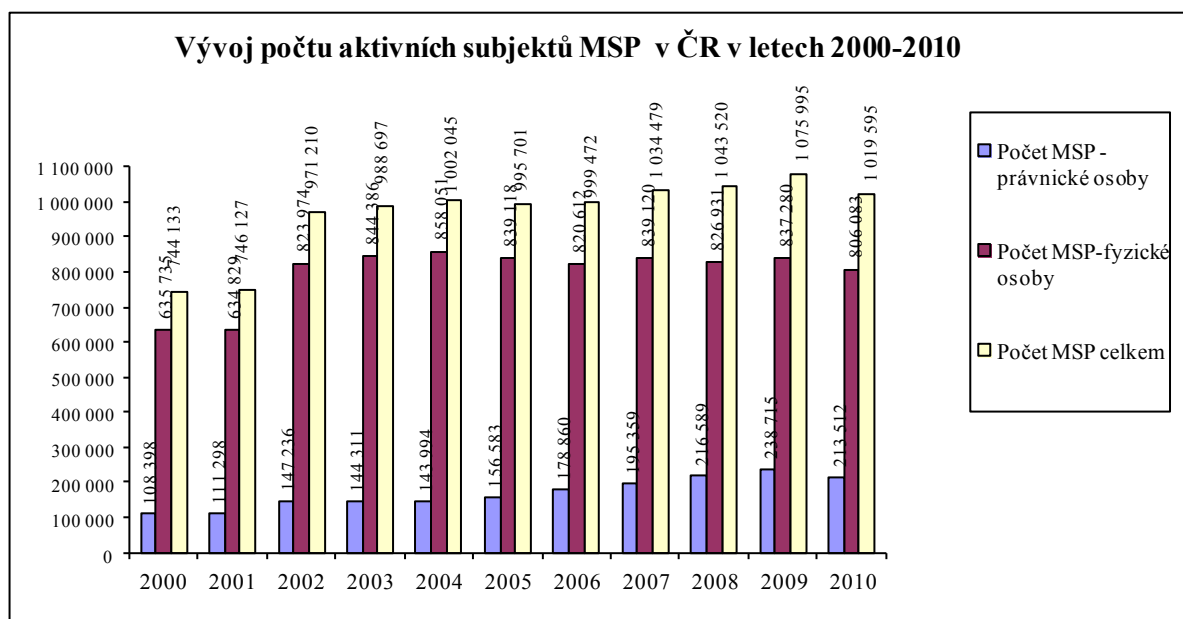
Základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku. Definice malého a středního podnikatele je upravena Nařízením Komise (Evropských společenství) č. 800/2008 [3]:

1. Za drobného, malého a středního podnikatele<sup>1</sup> (MSP) se považuje podnikatel, pokud:
  - a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, a
  - b) jeho aktiva<sup>2</sup>/majetek<sup>3</sup> nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrát/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.
2. Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:
  - a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, a
  - b) jeho aktiva/majetek, nebo obrát/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.
3. Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:
  - a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a
  - b) jeho aktiva/majetek nebo obrát/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

Malé a střední podniky představují důležitou a nepostradatelnou součást ekonomického prostředí, jelikož v rozvinutých ekonomikách představují kolem 90% z celkového počtu podniků. Podíl této velikostní skupiny na celkové zaměstnanosti se zde pohybuje mezi 50 – 70%, na tvorbě hrubého domácího produktu pak ve větším rozmezí mezi 30 – 70%. [6]

MSP vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, podporují dynamiku trhu, jsou schopné absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků a jsou významným stabilizačním prvkem národního hospodářství. Výkonnost a konkurenceschopnost národní ekonomiky je vždy obrazem výkonnosti a konkurenceschopnosti jednotlivých podniků umístěných v daném ekonomickém prostoru.

Český statistický úřad uvádí, že v České republice bylo v roce 2010 1 019 595 MSP, na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů se tak MSP podílí 99,84 %. Podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR se v roce 2010 zvýšil o 0,06 procentního bodu a činil tak 60,88 %. Podíl MSP na celkových výkonech podnikatelské sféry v roce 2010 dosáhl 51,24 %, jejich podíl přidané hodnoty na celku ČR tvořil 53,94 %. [4]



Obr. 1: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2000 - 2010.

Zdroj: Český statistický úřad [4]

## 2.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Podstatné výhody a nevýhody MSP jsou dle Vodáčka a Vodáčkové [5] a Synka [6] následující:<sup>1</sup>

### Výhody MSP:

- jednodušší řízení činnosti společnosti (jednoduchá struktura bez mezičlánků)
- flexibilita chování společnosti, tzn. schopnost včasné reakce na změny v dynamickém tržním prostředí (jak variability produkce, tak v oblasti nových způsobů propagace nebo distribuce)
- rychlost rozhodování, přijmutí a následné realizace opatření
- inovativní chování organizace a vedoucích pracovníků

<sup>1</sup> Z obou uvedených publikací byly vybrány klíčové faktory.

- schopnost působit jako dodavatelé velkých podniků
- vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu velkých podniků

### **Nevýhody malých a středních podniků**

- špatný přístup ke kapitálu (pro bankovní sektor jsou MSP méně důvěryhodné nežli podniky velké)
- omezené personální možnosti (např. zaměstnávání odborníků)
- špatná orientace v legislativních předpisech a jejich změnách
- ztížené možnosti pronikání na zahraniční trhy
- nižší účinnost hospodářských procesů (např. nemožnost realizace výnosů z rozsahu kvůli nižším objemům produkce)

K výhodám MPS z pohledu společnosti je možné dále zařadit vytváření nových pracovních příležitostí, zmírňování negativních důsledků strukturálních změn a podpora rozvoje hospodářsky slabých regionů. Dá se říci, že MSP mohou rozhodovat s menšími byrokratickými překážkami a odstraňovat chyby pohotověji nežli jejich soupeři z řad velkých podniků. Podstatnou výhodou především malého podniku je skutečnost, že se spolupracovníci vzájemně znají, což vytváří pozitivní a příjemné pracovní prostředí. Takové prostředí přináší větší prostor pro osobní iniciativu zaměstnanců. Bývá pravidlem, že menší podnik osobně řídí nebo se na řízení výraznou měrou spolupodílí vlastník podniku, který působí jako hnací síla celého podniku.



### 3 Podnikatelský plán a právní formy podnikání

Zakládání nového podniku je spojeno s určitým rizikem neúspěchu. Aby bylo toto riziko budoucím podnikatelem minimalizováno, je vhodné, aby učinil dle Vebera a Srpové [7] následující kroky:<sup>2</sup>

- získání motivace a odhodlání podnikat<sup>3</sup>
- objevit a definovat podnikatelský nápad nebo mezeru na trhu<sup>4</sup>
- zvážit osobní předpoklady pro podnikání<sup>5</sup>
- zvolit vhodnou právní formu podnikání<sup>6</sup>
- zpracovat podnikatelský plán<sup>7</sup>

Mezi **základní příčiny neúspěchu** MSP patří dle Synka [6] především špatná volba předmětu podnikání, nevhodná lokalizace podniku, nevhodně vybraní zaměstnanci, špatný management a špatná marketingová strategie.

#### 3.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je nedílnou součástí přípravných prací spojených se založením podniku. Tento krok je o to důležitější, čím větší rozměr podnikatelské činnosti se předpokládá.

---

<sup>2</sup> Mimo uvedené kroky jsou zde uvedeny i kroky jako vyjasnění podnikatelského záměru, vyjasnění potřeby finančních a dalších zdrojů a sestavení zakladatelského rozpočtu. Tyto kroky jsou dále popsány jako součást podnikatelského plánu.

<sup>3</sup> Tato silná osobní motivace musí mít dlouhodobý a stabilní charakter a vést podnikatele k dosahování jím vytyčených cílů.

<sup>4</sup> Předmětem podnikání tedy musí být nabídka výrobku nebo služby, po které existuje nedostatečně obsluhovaná poptávka, nebo v lepším případě nabídka výrobku nebo služby, která je jediná svého druhu a přináší tak zákazníkovi výrazný užitek. Kromě toho je také důležité definovat cílovou skupinu zákazníků a konkurenční výhody nabízeného produktu.

<sup>5</sup> Mezi klíčové vlastnosti podnikatele patří iniciativa (kreativita a proaktivita), vytrvalost, racionální chování, monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek, motivace (úsilí o úspěch), informovanost, odpovědnost, a v neposlední řadě sebedůvěra.

<sup>6</sup> Volbě vhodné právní formy se věnuje samostatná kapitola 3.2.

<sup>7</sup> Podnikatelský plán je obsahem samostatné podkapitoly 3.1.

Těžištěm podnikatelského plánu je otázka v čem a jak bude podnikatel podnikat<sup>8</sup>. Wupperfeld [9] považuje podnikatelský plán za „konceptu podniku v písemné podobě“ a dodává, že „podnikatelský plán rozhoduje hlavní měrou o cestě k budoucímu úspěchu a důkladné vypracování tohoto dokumentu by proto mělo být nejvyšší prioritou“. Veber [8] podnikatelský plán definuje jako „výstup strategických aktivit vrcholového vedení organizace, který zahrnuje cíle organizace, strategie organizace a projekty, které hodlá realizovat v určitém časovém období“. Podnikatelský plán může tedy podpořit podnikatelskou činnost při jejím zahájení, může ale také popisovat fungování podniku existujícího. Jeho podstatným rysem je, že určuje a konkretizuje záměry podnikatele pro budoucí období a pro malé podniky se velmi často stává významným nástrojem řízení.

Zpracování podnikatelského plánu pro vlastní založení nového podniku ovšem nezbytné není. Ani kvalitně a detailně zpracovaný podnikatelský plán totiž nezajistí úspěšnost budoucího podniku a záleží jen na každém podnikateli, zda a jak jej zpracuje. Kvalitní podnikatelský plán však může podstatně zvýšit pravděpodobnost úspěchu podnikání a stát se tak významnou konkurenční výhodou podniku.

Náležitosti podnikatelského plánu se vzhledem k rozdílnosti a zvláštnostem organizací liší, přesto by měly být dodržovány obecně platné zásady. Externí subjekty zpravidla mají při rozhodování k dispozici plány jiných podniků, je tedy důležité, aby podnikatelský plán splňoval určité požadavky, jako například srozumitelnost (i pro nezainteresované osoby), logické navazování myšlenek, pravdivost a reálnost a také respektování rizika<sup>9</sup>. Mezi další zásady patří stručnost, demonstrace výhody produktu a hodnoty pro zákazníka, důraz na konkurenční výhody projektu a silné stránky podniku a vedoucího týmu.[8]

### 3.1.1 Funkce podnikatelského plánu

Veber [8] uvádí vnitřní a vnější účel podnikatelského plánu. Podnikatelský plán pro interní účely představuje nástroj řízení podniku. Managementu může sloužit jako nástroj plánování, podklad pro rozhodování a nástroj pro kontrolu dosahovaných výsledků (oproti plánu). Tedy z tohoto pohledu popisuje cíle organizace, jak jsou tyto cíle ekonomicky a technologicky uskutečnitelné, a zda a jak jich může být dosaženo v průběhu určitého období.

---

<sup>8</sup> Tyto úvahy posléze podnikatel promítne do finanční podoby – do zakladatelského rozpočtu. Úkolem zakladatelského rozpočtu je specifikovat a kvantifikovat finanční prostředky potřebné k zahájení podnikání.

<sup>9</sup> Respektování a rozeznávání rizik, nebo také variantnost navrhovaných řešení budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán má svou funkci i vně organizace, a to při prezentaci záměrů externím subjektům. Podnikatelský plán podává obraz o preciznosti a profesionalitě nově vzniklého podniku vnějším subjektům. Podstatnou roli tedy hraje především při počátečním financování podniku, při podávání žádosti o bankovní úvěr. Kvalitně zpracovaný a důvěryhodný podnikatelský plán může významně přispět k úspěšnému podnikatelskému startu.

### **3.1.2 Struktura podnikatelského plánu**

Tvorba podnikatelského plánu se drží jistých pravidel a zásad, musí mít určitou strukturu, formu a rozsah. Rozsah a struktura podnikatelského plánu závisí na velikosti organizace a účelu, pro který je sestavován. Podnikatelský plán pojednává i o zdrojích financování podnikatelského plánu.

Jednotný návod obecně uznávaný autory v ekonomické teorii k dispozici není, avšak např. dle Fotra [10] lze rozdělit strukturu podnikatelského plánu rámcově takto:

1. Úvodní shrnutí – souhrn podstatných informací níže rozpracovaného podnikatelského plánu
2. Charakteristika podniku, jeho cíle, představení výrobku nebo služby
3. Analýza okolí podniku
4. Analýza vnitřního prostředí podniku (obchodní koncepce včetně marketingového mixu, výroba a technologie, umístění podniku, personální zajištění fungování podniku a organizační struktura)
5. Ekonomicko-finanční analýza
6. Strategie podniku

Synek [6] považuje za obvyklou následující strukturu plánu:

1. Shrnutí a základní východiska – tato část by měla obsahovat základní údaje o podniku, o jeho činnosti od založení, o poslání podniku a jeho základních cílech, základní charakteristiku výrobků a stručnou charakteristiku finanční situace podniku<sup>10</sup>,
2. Popis výrobků, odvětví a konkurence – jde především o základní rysy výrobků, jejich konkurenční výhody, vývoj nových výrobků, stádium životního cyklu výrobků a o charakteristiku výrobního programu,

---

<sup>10</sup> Tato část je dána jeho externí úlohou, jejím úkolem je podat přesvědčivý obraz poslání podniku, jeho cílů a strategie.

3. Plán marketingu – zahrnuje plán vývoje cen, prodejní politiky, distribuce apod.,
4. Plán výzkumu vývoje, plán výroby – plán výroby je zaměřen na technologii výroby, rozsah a využití výrobních kapacit, lokalizaci výroby. Zahrnuje také zásobovací činnost, kritéria výběru dodavatelů, skladové hospodářství atd.,
5. Finanční plán – zahrnuje plánování celkové potřebné výše kapitálu a jeho struktury, plánování struktury majetku, rozhodování o investicích a také plánování likvidity. Cílem finančního plánu je ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku.

Veber [8] uvádí obdobné členění. Navíc přidává představení klíčových osobností a organizační strukturu podniku. Dále řadí do podnikatelského plánu analýzu trhu, na němž chce organizace v budoucnosti prodávat své výrobky<sup>11</sup>.

### **3.2 Právní formy podnikání**

V ekonomické teorii je základním třídícím znakem podniků zpravidla právní forma vlastnictví. Svobodná volba právní formy podniku je jedním z podstatných rysů svobody podnikání. Volba právní formy podniku je již před založením a působením podniku důležitým rozhodnutím, které by se mělo odvíjet od několika faktorů.

Při výběru konkrétní právní formy podniku postupujeme dle Synka [6] podle následujících kritérií:

- způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko) – existují dvě varianty, ručení omezené a neomezené
- oprávnění k řízení – zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.
- počet zakladatelů – v ČR je možné, aby kapitálovou společnost založila pouze jedna osoba
- nároky na počáteční kapitál
- administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojený se založením a provozováním podniku
- účast na zisku (ztrátě) – míra rizika podnikatele je úměrná jeho účasti na zisku (ztráty)
- daňové zatížení – daňové hledisko je velmi důležité při volbě právní formy podnikání.

---

<sup>11</sup> Součástí analýzy trhu je popis celkového trhu, vymezení tržních segmentů, odhady objemu prodeje a analýza konkurence.

Veber [7] navíc doporučuje zvážit i rozsah plánovaných podnikatelských aktivit, míru vlastní zodpovědnosti a angažovanosti nebo flexibilitu právní formy. Rozhodnutí o právní formě podniku je dlouhodobé a zavazuje podnikatele dodržovat příslušné zákony a normy, proto by výběru té správné právní formy měl budoucí podnikatel věnovat dostatek času a vybrat tu, která nejlépe odpovídá jeho představě o činnosti a budoucím vývoji podniku.

Právní formy podnikání v České republice upravuje Živnostenský zákon a Obchodní zákoník. Obchodní zákoník [1] vymezuje jednotlivé typy právních forem podnikání, Živnostenský zákon [11] stanovuje pravidla pro podnikání na základě živnostenského oprávnění.

	<b>základní kapitál</b>	<b>výše minimálního vkladu</b>	<b>ručení</b>	<b>počet společníků</b>	<b>daň z příjmů</b>
<b>Podnik jednotlivce</b>	-	-	neomezené ručení	-	dle daně z příjmů fyzických osob
<b>Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)</b>	-	-	celým svým majetkem	alespoň dvě osoby	dle daně z příjmů fyzických osob
<b>Komanditní společnost (k.s.)</b>	-	minimálně 5 000,- (komandista)	komandisté do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku; komplementáři celým svým majetkem	alespoň dvě osoby	komandisté - 24% komplementáři - daň z příjmů fyzických osob
<b>Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)</b>	200 000,-	20 000,-	omezené ručení	1 až 50	24%
<b>Akciová společnost (a.s.)</b>	2 000 000,-	nejnižší hodnota akcie	akcionář neručí za závazky společnosti	jedna právnická osoba, jinak dva a více zakladatelů	24%

**Tab. 1: Přehled právních forem podnikatelské činnosti**

Zdroj: vlastní vypracování dle Obchodního zákoníku [1]

Počet společníků je prvním krokem při volbě právní formy budoucího podniku. Pokud je zakladatelem pouze jedna osoba, je nejjednodušší podnikat jako fyzická osoba na základě

živnostenského oprávnění nebo dle zvláštních předpisů. Pokud je podnikatelský plán sestaven pro více společníků, musí vzniknout osobní nebo kapitálová společnost. Společnou charakteristikou kapitálových společností (a.s., s.r.o.) je, že společníci, resp. zakladatelé mají pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné.

### 3.2.1 Podnik jednotlivce

Podniky jednotlivce mají obvykle podobu živnosti, jde tedy o podnikání na základě živnostenského zákona. Podle tohoto zákona jde o „*soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“. Živnost mohou provozovat podnikatelé, kterými mohou být osoby fyzické či právnické. Ke všeobecným podmínkám provozování živnosti patří dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Zákon živnosti dělí na ohlašovací<sup>12</sup> (volné, vázané a řemeslné) a koncesované<sup>13</sup> (vykonávané na základě koncese, tj. povolení). Hlavními nevýhodami této formy je obtížný přístup ke kapitálu, neomezené ručení za dluhy a omezená životnost podniku daná délkou života majitele. Podstatnými výhodami ale na druhé straně je, že na založení podniku stačí i menší kapitál a jeho regulace ze strany státu je minimální. [6]

### 3.2.2 Osobní společnosti

Osobní společnosti jsou upraveny v Obchodním zákoníku (§ 76 – 104) a jsou tvořeny a vlastněny dvěma nebo více osobami, které se dělí o zisky a společně jsou odpovědné za všechny ztráty. Výhody a nevýhody tohoto typu podnikání jsou podobné jako u společnosti jednotlivce. V České republice mezi osobní společnosti řadíme veřejnou obchodní společnost, kde vlastník společnosti ručí za závazky společnosti veškerým svým majetkem. Komanditní společnost je počítána také do společností osobních, má ale spíše charakter kombinovaný, jelikož se skládá z nejméně dvou společníků, kteří ručí za závazky společnosti buď celým svým majetkem (komplementáři), nebo pouze do výše svého vkladu (komanditisté).

---

<sup>12</sup> které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení - např. mezi volné ohlašovací živnosti patří Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí.

<sup>13</sup> které smějí být provozovány na základě koncese.

### 3.2.3 Kapitálové společnosti

Společnou charakteristikou kapitálových společností, které upravuje také Obchodní zákoník (§ 105 – 220), je kapitálová účast společníků na podnikání, nikoli účast osobní. Společníci ručí za závazky pouze do výše svého vkladu. V České republice se s kapitálovými společnostmi můžeme setkat ve formě akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným.

Akciová společnost má základní jmění rozvrženo na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Jako forma založení malého nebo středního podniku není příliš vhodná, především pro svou kapitálovou náročnost při založení (základní kapitál musí činit minimálně 2 mil. Kč).

Společnost s ručením omezeným může být založena fyzickými i právnickými osobami (dokonce jen jednou osobou). Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem, společník však jen do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Minimální základní kapitál je pro společnost s ručením omezeným legislativně stanoven na 200 tis. Kč.

Založení a správa společnosti s ručením omezeným je jednodušší než u akciové společnosti. Proto je v ČR tato forma podniku oblíbená a velmi rozšířená.

Nevýhodami podnikání formou společnosti s ručením omezeným jsou dle Wupperfelda [9] především nutný počáteční kapitál, nižší důvěryhodnost společnosti kvůli omezenému ručení a administrativně náročnější založení a chod společnosti nežli u společností osobních. Jako výhody pak uvádí omezené ručení společníků, fakt, že pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků, a že do společnosti lze vložit i nepeněžitý kapitál a vyplacené podíly na zisku společníkům nepodléhají povinnému sociálnímu pojištění.

## **4 Moderní management a předpoklady úspěchu**

Pojem management se nejčastěji v českém jazyce vyjadřuje pomocí slova řízení. To ale není zcela obsahově správně, protože původem americký termín toho v sobě zahrnuje mnohem více. Rozdílných vysvětlení a definic tohoto pojmu lze v literatuře najít desítky. Vodáček [13] rozděluje obvykle užívaný pojem management do těchto skupin:

- vedení lidí
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- předmět studia a jeho účel

Management je tvořen principy, které z větší části vycházejí z praktické zkušenosti. Moderní management tedy není nic jiného než souhrn nových poznatků o tomto procesu. Vzhledem k tomu, že management dnes zahrnuje obrovské množství různých odborných oblastí, moderní přístupy se snaží poznatky z jednotlivých oblastí sumarizovat a představit tak komplexní pohled na tuto problematiku.

V současné době podniky musí fungovat v tvrdém konkurenčním prostředí. Dalo by se říct, že základem jejich úspěchu a konkurenceschopnosti je mimo jiné orientace na zákazníka. Podniky, které do centra svého dění kladou zákazníka, lépe ho poznávají a vytváří si tak důležitý předpoklad k úspěšnému odběrateli jejich produktu/služby a také spokojenosti zákazníka. Proto jsem do této kapitoly zařadil i tvorbu hodnoty pro zákazníka, vytváření konkurenční výhody a konkurenceschopnosti podniku. V následujících podkapitolách bych také rád zdůraznil důležité aspekty některých oblastí managementu, které mají zásadní vliv na úspěšný rozvoj podniku a dosahování jeho cílů.

### **4.1 Management lidských zdrojů**

Konec osmdesátých a začátek devadesátých let minulého století otřásl světem řízení lidských zdrojů. Tradiční postupy byly zpochybněny, v mnoha případech i úplně převráceny, nebo dokonce zrušeny. [21] Podniky se ve snaze dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti snažily najít nové cesty ke zvýšení produktivity. Docházelo tak ke zplošťování hierarchických struktur organizací, tedy i omezování počtu úrovní řízení. Tento způsob snižování nákladů však s sebou na druhé straně přinesl pro zaměstnance více práce a méně vyhlídek na povýšení. Došlo ale také ke změnám na trhu práce, kdy zvyšující počet nově vzniklých podniků zvyšoval konkurenci na straně poptávky. Právě potřeba vypořádat se s těmito a



souvisejícími problémy vedla k vývoji personalistiky od personální administrativy, přes personální řízení až po řízení lidských zdrojů. Manažeři si uvědomili hodnotu kvalitních zaměstnanců pro podnik, což posílilo postavení řízení lidských zdrojů jako samostatné komplexní disciplíny.

Armstrong definuje tento obor jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k nejcennějšímu statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.*“ [22].

Dnes je zdůrazňována právě strategická role řízení lidských zdrojů a vliv této oblasti na dosahování podnikových cílů. Řízení lidských zdrojů je považováno za jednu z klíčových aktivit, která vytváří podnikové hodnoty.

I řízení lidských zdrojů prochází určitým vývojem a v rámci něj se objevují nové trendy a směry. Jedním z významných trendů v této oblasti je posilování individuálních pravomocí a delegování. Delegování je vcelku náročný úkol a proto, aby byl efektivní, vyžaduje hodně úsilí a zvládnutí mnoha manažerských dovedností<sup>14</sup>. Přínosem pro manažery potom ale je například více času na strategické plánování a rozhodování. Prostřednictvím delegování dochází také k rozvoji znalostí a zkušeností pracovníků a mnohdy vede k lepším pracovním výsledkům podřízených a zvýšenému zájmu o práci.

Výše zmíněné trendy samozřejmě nejsou jediné, nových směrů je v rámci řízení lidských zdrojů mnoho a neustále se vyvíjejí. Obecně lze vývoj moderního řízení lidských zdrojů shrnout do několika transformačních tendencí: od lokálního ke globálnímu, od administrativy a byrokracie k samoobslužným systémům, od vnitropodnikových služeb k outsourcingu, od podpůrné role k strategické roli, od nediferencovaného podnikového plánování k individuálnímu plánování pro zaměstnance. [23]

## **4.2 Strategické řízení**

Strategické řízení jako ucelená koncepce se v zahraničí stalo již běžnou součástí řízení podniků. V zemích východního bloku je strategické řízení stále považováno za víceméně novou oblast. Aby mohly české podniky uspět v současném podnikatelském prostředí, je pro ně nezbytné kompetentní řízení a kvalitní vedení. České společnosti mají zásadní nedostatek strategického citění a myšlení. [24] Jednu z příčin pak Mallaya vidí v tom, že většina našich podniků neměla možnost projít přirozeným procesem, který by vedl k dnešní podobě

---

<sup>14</sup> S delegováním pak úzce souvisí koučování, což je individuální, nedirektivní způsob vedení zaměstnanců, který jim dává možnost maximálně využít svůj potenciál.

strategického řízení. To jim ale nebrání v přemýšlení o vlastním postavení na trhu a zajištění déletrvající jistoty v konkurenčním prostředí. V tom by jim měla pomoci tvorba a implementace strategie, vycházející ze strategické analýzy, tedy strategické řízení. Strategickému řízení je věnována samostatná kapitola 5.

### **4.3 Marketingový management**

Marketing má zásadní význam pro úspěch podniku. Je poměrně mladou manažerskou disciplínou, nicméně velmi dynamicky se vyvíjející. Charakter marketingu je významně ovlivněn jednak globalizací a procesem formování jednotného evropského trhu, jednak technologickým vývojem v oblasti komunikace a přenosu dat.

Marketingový management je pro podnik významný hned z několika důvodů. Především pomáhá určit priority z hlediska preferovaných trhů a poskytovaných výrobků a služeb, má výrazný vliv na udržování konkurenceschopnosti podniku, kdy na základě analýz definuje konkurenční přednosti a nedostatky, dále podstatným způsobem ovlivňuje image podniku a poskytuje podklady pro tvorbu plánů ostatních útvarů společnosti.

Dle mého názoru je zajímavým trendem rozvoj budování vztahu se zákazníky, tzv. customer relationship management (CRM). Ještě nedávno byl management vztahu se zákazníky definován jako správa databáze zákazníků. V poslední době získává CRM širší význam, protože podnikům už nejde jen o to přilákat nové zákazníky, ale používají CRM k tomu, aby si udržely zákazníky stávající a vybudovaly si s nimi dlouhodobé vztahy. Dle Kotlera [12] je marketing umění a věda o nalezení, udržení a růstu ziskových zákazníků.

### **4.4 Finanční management**

Finanční management a rozhodování mají svoji nezastupitelnou roli v rámci celkového řízení a rozhodování podniku. Podnikové finance plní syntetickou roli, jelikož umožňují převést jednotlivé aktivity na společného jmenovatele a pak ohodnocovat a porovnávat různé podnikové činnosti. To je pak základem pro rozhodování o dalším směřování vývoje podniku a o rozdělování finančních zdrojů podniku.

Konkrétní aplikované postupy a metody finančního řízení, cíle i používané nástroje závisí nejen na konkrétním podniku, ale i na fázi, ve které se nachází. Ve finančním řízení se tedy projevuje významný dynamický aspekt a jeho variabilita v čase.

## 4.5 Knowledge management

*„Management znalostí představuje propojení strategického pohledu na podnikání s lidským potenciálem za podpory informačních technologií.“ [22]*

Pro existenci a chod každého podniku jsou nezbytné informace. Přístup k informacím je dnes jednodušší než dříve, na druhou stranu z jejich přemíry pramení problém, jak vybrat ty správné a relevantní. Manažer ale nikdy nebude mít veškeré potřebné informace a drtivá většina jeho rozhodnutí bude založena na nekompletních informacích. Nicméně i přes to manažeři potřebují co nejvíce důležitých informací, které jim pomohou v plánování, řízení a rozhodování.

Na rozdíl od informace je znalost zdroj, který je v různých situacích a za různých okolností aplikován různě. Znalost existuje v kontextu různých informací, vyvíjí se, mění se, je hůře přenositelná. Knowledge management, neboli management informací a znalostí je pak využívání intelektuálního kapitálu s cílem zvýšit výkonnost organizace.

Knowledge management je proto disciplínou, která propojuje oblast učení a rozvoje organizace, řízení lidských zdrojů a informační technologie. Collison a Parcel [25] zastávají názor, že sdílení znalostí je klíčovým způsobem, jak dosáhnout úspěchu. Dle mého názoru tento pohled na znalostní management v mnoha českých podnicích stále chybí, nicméně pro ty, kteří jsou ochotni a schopni jej využívat, se může stát podstatnou výhodou.

## 4.6 Hodnota pro zákazníka

Zákazník má vždy svobodu volby – nejen o tom, zda si produkt/službu koupí, ale i o tom, od koho. Díky tomu mezi sebou podniky soupeří o zákazníky a snaží se je získat na svoji stranu a přesvědčit, že právě jejich produkt uspokojí zákaznickovy potřeby a přinese mu nejvyšší hodnotu. Proto je potřeba, aby prodávající pochopil, jak se zákazník rozhoduje při koupi a co ho vede k výběru daného produktu.

K důležitým pojmům tržní ekonomiky a moderního managementu patří hodnota pro zákazníka<sup>15</sup>. Zákazník žádá především užitek, který by plnil nejen jeho potřeby, ale i tužby. Hodnotu pro zákazníka lze podle Vlčka [15] definovat matematicky podílem:

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Velikost užitku}}{\text{Celkové náklady}}$$

---

<sup>15</sup> V anglické literatuře je označována *customer value*.

Obdobně hodnotu pro zákazníka definuje i Kotler [12] - rozdíl mezi zákazníkem ohodnoceným celkovým užitekem a celkovými náklady na získání, používání a likvidaci produktu.

Pro podnik tedy není důležité jen to, zda zákazník produkt koupí, ale i to, zda je zákazník s koupeným produktem spokojený. Tato spokojenost se odvíjí od výkonu produktu ve vztahu k očekávání zákazníka, které si vytvořil před koupí na základě minulých zkušeností, rad přátel, informací o konkurentech a slibů. Obecně pod pojmem spokojenost rozumíme pocit požitku (nebo naopak pocit zklamání), který vyplývá z porovnání skutečného výkonu produktu s tím očekávaným. [12] Zákazník může být spokojený jedině tehdy, pokud očekávání byla naplněna nebo produkt dokonce tato očekávání předčí. Čím vyšší je spokojenost u zákazníka, tím je pravděpodobnější, že dojde k opakování nákupu a případně také k šíření dobrého jména společnosti.

Zajištění vysoké hodnoty pro zákazníka a jeho následné spokojenosti je jistě předpoklad odbytu produktu na trhu. Vytvoření vysoké hodnoty ale automaticky neznamená, že podnik bude i konkurenceschopným a jeho produkty budou zákazníci vyhledávat a upřednostňovat. Podnik musí zvážit i hodnotu, kterou zákazníkovi přináší konkurenční produkt a tuto porovnat s hodnotou vlastního produktu a až po tomto zhodnocení je možné říct, zda podnik tvoří pro zákazníka postačující hodnotu a zda si zákazník vybere jeho produkty. V případě, že jsou produkty podniku ve výsledku vnímány hůře (přináší menší hodnotu), má prodejce několik možností jak konkurenci předčit. Doručená hodnota pro zákazníka může vzrůst třemi způsoby: zvyšováním užitku (zlepšením produktu, služeb, zaměstnanců nebo image podniku); snižováním monetárních nákladů (cena produktu); snižováním nemonetárních nákladů (čas, energie, psychické náklady).

## **4.7 Konkurenceschopnost**

Jak již bylo napsáno výše, vytváření vysoké hodnoty pro zákazníka je sice předpokladem úspěchu podniku, ale o postavení mezi konkurenty nic nevyovídá. Nestačí tak, aby podnik jen hodnotu pro zákazníka vytvářel, ale je nutné, aby tato hodnota byla zároveň větší než u konkurenčních výrobků, tedy aby podnik měl i konkurenční výhodu.

Společnou a základní charakteristikou dlouhodobě úspěšných a vynikajících podniků je jejich konkurenceschopnost. Té se dosáhne pomocí neustálého hledání a nacházení konkurenčních výhod pro daný podnik. Podnik, který chce dlouhodobě maximalizovat zisk, musí ostatní konkurenty převyšovat v něčem, co ocení především zákazník. Toto úsilí o

převyšování lze popsat jako hledání zvýšené hodnoty pro zákazníka. S konkurenty podnik soutěží o přízeň zákazníka, proto je nutné vytvářet konkurenční výhody, kterými konkurent nedisponuje. Tím společnost může nabídnout zákazníkovi vyšší hodnotu než konkurence a zlepšit svou pozici na trhu.

Management podniku<sup>16</sup> by se měl snažit systematicky vytvářet konkurenční výhody, které zvyšují konkurenceschopnost jím nabízených produktů a tím i podniku samotného. Konkurenční výhodu může podnik získat nejen přínosem v podobě nového nebo diferencovaného produktu, ale i například jiným způsobem výroby. Neustálé inovace mohou podnik vyčerpat a jsou i finančně náročné, proto by se podniky neměly soustředit pouze na inovace prodílti a považovat je za jediný zdroj konkurenční výhody, ale hledat konkurenční výhody i uvnitř podniku. Významným zdrojem informací a podnětů pro vytváření konkurenčních výhod je kvalitně provedená strategická analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku.

Do budoucnosti lze předpokládat, že konkurenceschopnost podniku bude čím dál tím víc důležitější. Dle Druckera [14] zítřek patří volnému trhu, kde primární roli zaujímají informace. Těžištěm a mocenským centrem budoucnosti tedy bude zákazník, který má plný přístup k informacím. Každá organizace, ať se nachází kdekoli, bude tedy muset být globálně konkurenceschopná.

---

<sup>16</sup> zde takto označuji skupinu řídicích pracovníků určité organizace

## 5 Strategické řízení podniku

V teorii jsou rozlišovány všeobecně tři úrovně řízení. Ty se zároveň promítají do jednotlivých stupňů podnikových cílů. Je to řízení strategické o strategických cílech podniku, taktické zpracovávající taktické cíle podniku a operativní o operativních cílech podniku<sup>17</sup>.

Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí především na předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. To staví strategické řízení do pro podnik stěžejní pozice. Proto budu následující část své diplomové práce věnovat právě strategickému řízení a jednotlivým jeho částem a aspektům.

Problematika strategického řízení je v oblasti ekonomické teorie často diskutovaným tématem a existuje k ní řada přístupů a definic. Dle Synka [6] je strategické řízení definováno jako *„proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku“*. Ústředními pojmy strategického řízení jsou cíle, které lze chápat jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo, a strategie, což jsou představy o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy. [16]

Na trzích, kde existuje konkurence, je jádrem výkonnosti podniku konkurenční výhoda. Hlavním cílem tvorby strategie a strategického řízení je identifikace, získání a udržení konkurenční výhody<sup>18</sup>. Tím, že podnik bedlivě sleduje situaci na trhu a rychle a flexibilně reaguje na náhlé změny, může být krok před konkurencí a posilovat svou tržní pozici. Nebo může jít ještě dál a tržní prostředí nejen monitorovat a přizpůsobovat se mu, ale aktivně ho

---

<sup>17</sup> Strategické řízení určuje cíle na taktické úrovni. Taktické řízení je řízení střednědobé vycházející z řízení strategického. Jsou to konkrétněji rozpracované strategické cíle a vytvářejí prostor pro další cíle na operativní úrovni. Operativní řízení má krátkodobý charakter. Vychází z taktických cílů podniku, které konkretizuje a zpracovává na nejdetailnější úrovni. Jedná se například o roční rozpočet.

<sup>18</sup> Konkurenční výhoda byla v minulosti často představována výrobkovou inovací, s růstem počtu společností a schopnosti imitace ale začala ztrácet na významu. V osmdesátých letech přišel americký ekonom Porter [26] s novým přístupem a představil metodu jak vyrábět stejné věci jiným způsobem, čímž vyřešil do té doby velmi podstatný problém, a to jak se bránit imitací konkurenční výhody. Dalším cenným příspěvkem Portera je jeho závěr, že v posledním období se přesouvá důraz při koncipování konkurenční výhody od orientace na růst na výkon, tedy zlepšení konkurenční výhody[8]. Konkurenční výhoda se tedy mění v čase, je odlišná pro jednotlivá odvětví a jako produkt strategického řízení vyžaduje jeho neustálou adaptaci na změny.

vytvářet. Vždy však musí brát v potaz přání a požadavky trhu, jinak jeho snažení přijde vniveč. [17].

Keřkovský [16] vypočítává některé další důvody, proč je strategické řízení v praxi tak důležité. V návaznosti na strategii podnik definuje jasné cíle a formuluje další směřování podnikových aktivit. Tím dochází k integraci podniku v jeden celek, pracovníci cítí větší jistotu a mají větší motivaci, jsou více spjati s podnikem. Rovněž dochází ke zkvalitnění práce managementu, zlepšení vnitřní komunikace a zefektivnění rozhodování. Jednotlivé činnosti a útvary v podniku jsou více koordinované a sledují společný cíl.

Charakteristickými znaky strategického řízení je orientace strategie na podnik jako celek (případně na jednotlivé SBU<sup>19</sup> jako celky), jeho dlouhodobé hledisko a určitý stupeň abstrakce. Je sice důležité, aby při tvorbě strategie bylo přesně rozlišováno mezi subjekty, pro které je strategie navrhována, ale ať už se jedná o podnikovou nebo obchodní strategii<sup>20</sup>, v obou případech je potřeba navrhnout strategii s ohledem na podnik/SBU jako celek. Dlouhodobé hledisko jako druhý znak strategického řízení znamená, že rozhodnutí o budoucím směřování podnikových činností je vypracováno s ohledem na více let dopředu, a proto toto rozhodnutí nelze změnit ze dne na den<sup>21</sup>. Poslední podstatnou stránkou strategie je její určitý stupeň abstrakce, protože tvorba strategie vyžaduje odhlédnutí od detailů a zaměření se na podstatné skutečnosti.

Z uvedeného je jasné, že strategické řízení se musí přizpůsobovat stále novým podmínkám, být vynalézavé a kreativní. Právě v tom tkví podstata a důležitost tohoto přístupu. Je to dynamický a nikdy nekončící proces.

## **5.1 Poslání, vize, cíle a strategie**

Vytvoření strategie předchází tvorba poslání, vize a také strategických cílů. Tento úkol je plně v rukou manažera – stratéga nebo vrcholového managementu. Jedná se o stanovení si bodů, které ukazují směr podniku do budoucnosti, ať už blízké nebo vzdálené.

---

<sup>19</sup> Z anglického Strategic Business Unit, tedy strategická obchodní jednotka.

<sup>20</sup> Pokud sledujeme podnik jako celek, jedná se o podnikovou strategii. Pokud vytváříme strategii pro určité pole působnosti podniku (produkt, značka), pak se jedná o obchodní strategii podniku.

<sup>21</sup> Princip dlouhodobosti ale nevylučuje, že při výskytu nepředvídatelných skutečností nebude možné operativně změnit cíle a přizpůsobit je změněným podmínkám.

### 5.1.1 Vize

Každý podnik, který se řídí zásadami strategického řízení, musí pro potřeby určení správné strategie vědět, kam směřuje, kam by se za několik let chtěl dostat. **Vizi** podniku můžeme chápat jako ideální představu o budoucí strategické pozici podniku, případně cestu k dosažení tohoto stavu. Vize je důležitým komunikačním nástrojem podniku směrem k zákazníkovi a zároveň i významným motivačním faktorem pro zaměstnance podniku.

### 5.1.2 Poslání

**Poslání** podniku určuje základní funkci podniku, přesnou představu o tom, na co podnik zaměří svoje podnikatelské činnosti, je obrazem budoucnosti podniku. Je to vyjádření toho, čím se chce podnik stát. Dává podniku strategické zaměření a směr. Poslání podniku by se mělo zaměřit spíše na trhy než na výrobky. Dále by mělo poslání zdůrazňovat čím je podnik jedinečný. Poslání podniku má velký význam z hlediska poskytovaných informací, proto by na rozdíl od vize mělo být v písemné podobě a jasně komunikováno navenek. Není totiž určeno jen úzkému kruhu podniku, jak to bylo v případě vize, ale prezentuje se širšímu okolí. Pro zaměstnance je poslání určitou normou chování, jejímž výsledkem jsou jednotné názory a činy podnikového kolektivu v rámci podniku i navenek podniku. Nalezení a definování poslání podniku je velmi významný krok ve strategické analýze.

### 5.1.3 Cíle

Hnacím motorem společnosti jsou **cíle**, kterých má být dosaženo, ať už na celopodnikové úrovni, nebo v jeho jednotlivých úsecích. Cíle podniku můžeme odvodit z jeho vize anebo poslání. Cíli rozumíme požadované budoucí výsledky. Jedná se o konkrétně specifikované záchytné body, které směřují k naplňování poslání společnosti. Cíle, které si podnik stanoví, musí zohledňovat charakteristiku prostředí, ve kterém podnik působí, vnitřní možnosti podniku a schopnosti strategických pracovníků podniku. Cíle jsou určujícím podnětem pro tvorbu strategie podniku a určují orientaci podnikových činností na delší období. Proto musí být cíle tzv. SMART [16]:

**S** (stimulating) - stimulující k dosažení nejlepších možných výsledků

**M** (measurable) - měřitelné

**A** (acceptable) - akceptovatelné všemi zainteresovanými stranami

**R** (realistic) - reálné, dosažitelné

**T** (timed) - časově určené, splnitelné v určitém časovém období/intervalu



### 5.1.4 Strategie

Cestou jak naplnit vizi a cíle podniku je potom samotná **strategie**. Strategické řízení je důležitým krokem pro podnik, co se týče zajištění konkurenční výhody. Podstatou strategického řízení je pomocí dobře zvolené strategie najít způsob, který podniku zajistí, že dosáhne výsledků ve svém podnikání lepších než konkurenti. Podstatou strategie je vytvoření konkurenční výhody a její následné udržení. Volba strategie je jedním z nejtěžších úkolů top managementu. Zpravidla si podnik zpracuje různé varianty možných postupů – strategií. Ty jsou ale často diametrálně odlišné a není možné vydat se všemi navrhovanými směry. Od osmdesátých let 20. století dochází vlivem toho, že inovace výrobků již neznámá udržení konkurenční výhody, k posunu myšlení lidí. K zajištění konkurenční výhody podniky přicházejí s nabídkou nových služeb, které jsou něčím nadstandardním a mohou tak ospravedlnit vyšší cenu produktu. Dochází k přeměně výrobních procesů v rámci podniku, které mají zajistit nižší náklady a časovou úsporu při výrobě. [17]

Stejně jako proces formování strategie je i udržování konkurenční výhody nepřetržitý proces. Podnik musí reagovat na podněty a změny z vnějšku, alokovat zdroje, a tím se odlišit od ostatních.



**Obr. 2: Ucelený pohled na pojmy vize, poslání, cíle, strategie.**

Zdroj: CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi* [18]

## 5.2 Strategická analýza

Tvorba a následně volba strategie zajišťující podniku konkurenční výhodu je nepřetržitý proces, který vychází z výsledků strategické analýzy. Jejím hlavním smyslem je nalézt vztah mezi podnikem a jeho okolím. Spočívá v rozložení komplexního zkoumání (vnější okolí a

vnitřní okolí podniku) na jednotlivé části (analýzu okolního prostředí, konkurence, vnitřních zdrojů podniku a schopností podniku).

Výsledkem strategické analýzy je ohodnocení všech relevantních faktorů, které mohou mít vliv na výběr strategie a na její tvorbu. Zároveň se také snaží o nalezení vztahu mezi jednotlivými faktory, čímž začíná první fáze tvorby strategie. Cílem strategické analýzy podniku je najít určité trendy v chování okolí a podniku a vztahu mezi nimi. Nalezení trendu pak často podniku ukazuje budoucí vývoj. Poté je potřeba rozdělit faktory na negativní a pozitivní a negativní faktory eliminovat a naopak vyzdvihovat a pokračovat v upevňování faktorů pozitivních. [17]

Jedním z nejdůležitějších kroků, které musí podnik provést, je nevycházet pouze z minulého vývoje a trendů, které za pomoci strategické analýzy stanovil, ale zároveň aktivně využívat příležitosti, které se objeví na trhu. Podnik musí aktivně vytvářet poptávku, působit na trzích, kde chce získat konkurenční výhodu, aktivně se podílet na vytváření příležitostí. Globalizace přináší nejen nové možnosti na trhu práce, výrobků a služeb, které podnik může využívat sám pro sebe, ale zároveň otevírá i nové možnosti vstupu na trhy, na které může podnik proniknout a nabízet zde své produkty a služby. Naproti tomu, ale na trhy a do odvětví vstupuje množství nových podniků, čímž se zvyšuje konkurence. Podniky musí předvídat budoucí vývoj okolí a aktivně reagovat na sebemenší změny, jinak by v dnešní době velké konkurence nemohly uspět. [17,20]

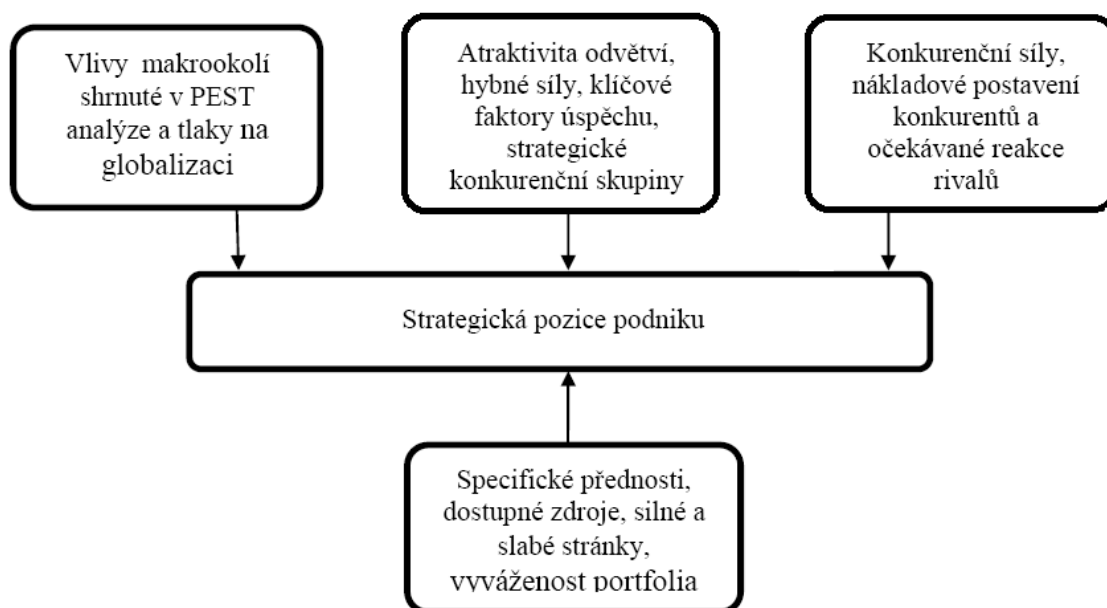
Analýza okolí se zabývá vlivem jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla v daném odvětví. K analýze vlivů makrookolí se používají dvě metody. První z nich je PESTE analýza zabývající se vlivem Politických, Ekonomických, Sociokulturních, Technologických a Ekologických trendů. Výsledky této analýzy se promítají do dalších částí strategické analýzy jako je SWOT analýza. Druhou metodou je metoda “4C”<sup>22</sup>, která je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. PESTE analýza bude podrobněji popsána v další části textu.

Analýza mikrookolí se soustřeďuje na konkurenční prostředí. Pro tuto analýzu se používá Porterův model pěti sil, který bude také popsán v další části textu.

Obrázek „Strategická analýza“ znázorňuje propojenost vztahu mezi vnějším okolím a vnitřními zdroji podniku, které jsou zároveň hlavními předměty zkoumání strategické analýzy.

---

<sup>22</sup> vychází z analýzy 4 faktorů, začínajících v anglickém jazyce na C - Customers, Country, Cost, Competitors.



**Obr. 3: Strategická analýza.**

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza* [17]

Výsledky výše uvedených analýza a metod jsou východiskem pro formulaci silných a slabých stránek a příležitostí nebo hrozeb podniku. Syntéza relevantních prvků z vnějšího i vnitřního prostředí podniku je základem pro SWOT analýzu.

### 5.2.1 Přínosy strategického řízení

Strategické plánování jako součást strategického řízení harmonizuje všechny funkční oblasti podniku. Pokud nejsou strategické cíle jasně definovány a všichni zaměstnanci s nimi nejsou seznámeni, může lehce dojít k přijetí takových opatření, která mohou dosažení stanovených cílů nejen odporovat, ale mohou jim i bránit.

Výhodou strategického plánování je i časová úspora v případě podobných, rutinních rozhodnutí. Podnik nemusí věnovat tolik času opakovanému podrobnému zkoumání problému, ale jen aplikuje jedno řešení, které již dříve bylo navrženo jako možná strategie pro dosažení stanoveného cíle.

Velkým přínosem strategického plánování je možnost následné kontroly. Netransparentní cíle a nejasná cesta k jejich dosažení často svádí k neefektivnosti a ve výsledku k velkým odchylkám. Na základě strategického řízení je cesta naplnění cílů přesně určená a zaměstnanci jsou s ní obeznámeni a ztotožnění.

V neposlední řadě je výhodou transparentního strategického řízení možnost podniku zahrnout do tohoto procesu i jeho zaměstnance a výrazně tak ovlivnit jejich motivaci pro úspěšnou realizaci strategie.

### **5.2.2 Omezení strategického řízení**

I přes snahy řídit se principy strategického řízení se podniku ne vždy podaří dosáhnout kýžených výsledků. Důvody mohou být následující [19]:

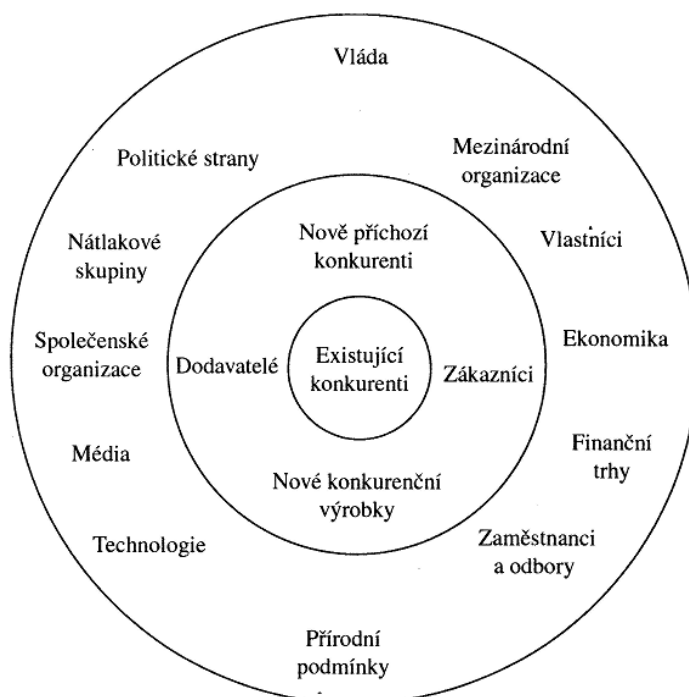
- na realizaci dlouhodobých strategických plánů neexistuje žádný tlak a termín pro management, což implementaci strategie výrazně zpomaluje
- důvodem pro opožděnou implementaci strategie je i skutečnost, že management podniku se stále musí věnovat operativním činnostem a dennímu chodu podniku a tomuto věnuje větší pozornost než zavádění strategie
- intelektuální a kreativní myšlení, potřebné při hledání nových strategických možností, je v podniku nahrazeno přesně definovanými procesy, orientací na stabilitu a rutinu a na zvyšování produktivity
- podnik nemá přístup k různým zdrojům informací
- nedostatečná teorie v oblasti strategického řízení pro MSP.

## 6 Strategická analýza vnějšího prostředí podniku

V následující kapitole přiblížím teorii strategické analýzy vnějšího prostředí podniku. Ta se spolu s důkladnou analýzou vnitřního prostředí podniku stává základním kamenem pro tzv. SWOT analýzu a formulování podstatných strategií pro daný podnik do budoucna. Analýza vnějšího prostředí podniku se zabývá rozbořem faktorů v okolí podniku, které podnik do určité míry ovlivňují. Pro účely mé diplomové práce budu rozdělovat vnější prostředí na makrookolí a mikrookolí. V závěru kapitoly se zmíním o zahraničních trzích, které zasahují jak do makrookolí, tak do mikrookolí.

V teorii nacházíme mnoho přístupů k analýze vnějšího prostředí podniku. Jako dva základní přístupy jsem vybral PESTE analýzu, kterou budu aplikovat na makrookolí podniku a Porterův model konkurenčního prostředí, který uplatním při analýze mikrookolí.

Strategie by měla připravit podnik na situace, které mohou se značnou pravděpodobností nastat. Dříve než podnik přistoupí k otázce, kam v budoucnu dále směřovat, je potřeba jasně identifikovat vlastní strategickou pozici. Dle Keřkovského a Vykypěla [16] by měla být analýza okolí zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu ovlivňovat.



**Obr. 4: Členění okolí podniku.**

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [16]

## 6.1 Analýza makrookolí podniku

Pro úplnost je vhodné vysvětlit, že Keřkovský a Vykypěl [16] dělí strategickou analýzu okolí podniku na analýzu obecného okolí podniku, oborového okolí podniku a dále zahraničního okolí podniku. Dedouchová [27] a Sedláčková [17] naproti tomu strukturují strategickou analýzu okolí podniku na analýzu makrookolí a mikrookolí podniku. Při bližším pohledu ale zjistíme, že se v podstatě jedná pouze o rozdílnou terminologii.<sup>23</sup>

Analýza vlivu makrookolí se zabývá faktory, které ovlivňují podnik na makro úrovni. Nejčastěji se používají dvě metody, a to – PESTE<sup>24</sup> analýza a metoda 4C<sup>25</sup>. Tyto metody analýzy makrookolí pomohou manažerům lépe najít či vnímat hrozby a příležitosti vznikající v okolí podniku a také by měly pomoci odhalit vývojové trendy, které mohou podnik v budoucnu významněji ovlivnit.

### 6.1.1 PESTE analýza

PESTE analýza je užitečný nástroj pro porozumění růstu nebo poklesu trhu, pozice podniku, potenciálu a směřování podnikových činností. PESTE analýza rozděluje faktory makrookolí podniku do 5 základních kategorií:

- Politicko-legislativní faktory
- Ekonomické faktory
- Sociální a společenské faktory
- Technologické faktory
- Ekologické faktory

Při tvorbě strategie je důležité, aby se zohledňovaly pro podnik nejvýznamnější faktory a určil se nejen současný stav, ale i pravděpodobný vývoj těchto faktorů.

**Politicko-legislativní faktory** představují pro podnik příležitosti, ale také hrozby. Podniky sledují, jak se vyvíjí politická situace nejen ve vlastní zemi, ale i v zahraničí. Daňové zákony, cenová politika a další legislativa se dotýkají každého podniku. Existuje řada zákonů,

---

<sup>23</sup> Analýza makrookolí odpovídá analýze obecného okolí podniku, analýza mikrookolí analýze oborového okolí podniku a analýza zahraničního okolí podniku se vztahuje k oběma uvedeným termínům.

<sup>24</sup> V poslední době se místo PEST analýzy používá spíše PESTE analýza, kdy je původní metoda doplněna o ekologické faktory (z důvodu jejich rostoucího významu je v analýze uvádím jako samostatný faktor).

<sup>25</sup> Metoda 4C se zaměřuje na analýzu vlivů globalizace.

vyhlášek a norem, které jsou podnikatelé povinni dodržovat a které mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucím vývoji podniku.

**Ekonomické faktory** jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Mezi nejdůležitější ekonomické indikátory patří HDP a míra ekonomického růstu, míra inflace, nezaměstnanost, daňová politika a směnný kurz, které přímo vyvolávají příležitosti, ale i hrozby, před které je podnik postaven. Růst ekonomiky působí na vyšší spotřebu, zvyšuje tedy příležitosti na trhu a opačně. Míra inflace má vliv na kupní chování odběratelů, ale také na ceny vstupů či investiční aktivitu.

Při hodnocení ekonomické situace okolí podniku se nesmí zapomenout na členství země v mezinárodních organizacích a na globalizaci, důsledkem čeho je liberalizace trhů, vyšší odbytové možnosti, internacionalizace všech procesů, zrychlení technologického vývoje, rychlejší přenos informací apod. Všechny tyto jevy vyvíjejí tlaky nejen na národní ekonomiky, ale i na samotné podniky.

**Sociální a společenské faktory** odrážejí vlivy životní úrovně a životního stylu obyvatelstva, úroveň vzdělání či ochranu životního prostředí. Někteří autoři (např. Sedláčková [17]) k těmto faktorům řadí i vlivy např. průměrného věku a růstu populace. V konkurenčním boji o zákazníka je nepochybně znalost postojů či životního stylu obyvatelstva předností.

Dobrým příkladem změn v poptávce je převládající životní styl a měnící se potřeby a hodnoty. Pokud bychom hodnotili vývoj za poslední roky, je viditelný posun ke zdravějším stravovacím návykům, naopak lidé nemají tolik pohybu, jsou více informovaní, procesy probíhají rychleji apod. Respektování těchto změn a sladění zájmu podniku s požadavky státu a samotného zákazníka je pro podnik, který chce na trhu uspět, nevyhnutelné.

**Technologické faktory** jsou nezbytné pro podnik z hlediska rozvoje a inovačních aktivit. Nové technologické změny, které probíhají v okolí podniku, je nutné sledovat, aby byl podnik stále konkurenceschopný. Kromě nových objevů je také potřeba obměňovat opotřeбенé, zastaralé stroje. Předpověď budoucích vlivů a potřeb nové technologie a snaha o nalezení něčeho nového představuje konkurenční výhodu, neboť tyto inovace by měly pomáhat podniku snižovat náklady i čas a lépe přizpůsobit výrobky přání zákazníků.

Rozvoj elektronických komunikačních médií umožňuje i menším podnikům rychlý přístup k informacím, snížení administrativních nákladů a zefektivnění rutinních úkonů. Nová elektronická média nemění jen strategický význam informace, ale dotýkají se i všech funkčních oblastí podniku.

**Ekologické faktory** mají v poslední době stále větší význam pro podnik z několika hledisek. Jedním z nich jsou legislativní opatření, různé normy na emise apod., které podnik

musí dodržovat. Dalším hlediskem je narůstající ekologická uvědomělost obyvatelstva, které se ve vyšší míře zajímá o ochranu životního prostředí a dívá se proto jinak na podnik, který vyrábí ekologicky, neznečišťuje ovzduší a vyrábí z recyklovatelných materiálů.

## **6.2 Analýza mikrookolí podniku**

Analýza mikrookolí podniku, tedy analýza odvětví a konkurenčních sil, je pro formulaci strategie nezbytná. Jedná se o analýzu oborového okolí, kde je kladen důraz na vliv faktorů odvětví na podnik. Keřkovský a Vykypěl [16] rozděluje oborové okolí do 3 sektorů – sektor zákazníků, dodavatelů a samozřejmě konkurentů. Strategie a cíle podniku jsou tedy silně ovlivňovány atraktivitou oboru, v němž podnik působí. Tradiční metodou pro provedení analýzy mikrookolí je pak Porterův model pěti sil, který se zabývá vlivy působícími na ziskovost odvětví a zahrnuje nejdůležitější složky mikrookolí podniku.

### **6.2.1 Odvětví podniku**

Vymezení relevantního odvětví je primárním úkolem při analýze mikrookolí. Zaměnitelnost jednotlivých produktů na straně nabídky nebo poptávky je jednou z možností, jak definovat relevantní odvětví a určit základní charakteristiku odvětví. Tyto základní charakteristiky jsou významné při volbě strategie podniku. Každé odvětví je charakterizováno jinými potřebami, které mají vliv na vhodnou tvorbu strategie. Příkladem může být velikost trhu, nebo fáze v životním cyklu trhu, kdy každá fáze znamená jinou strategickou pozici pro podnik. Struktura odvětví je jako ostatní komponenty strategické analýzy proměnná v čase, a proto je třeba ji neustále analyzovat. Cílem analýzy odvětví je zjistit, čím je odvětví atraktivní a jaké jsou možnosti jeho budoucího vývoje.

### **6.2.2 Sektor zákazníků**

Klíčovou informací pro podnik je znalost sektoru zákazníků. Podnik musí vědět, kdo jsou jeho zákazníci, jaké mají potřeby, požadavky, postoje a chování, jak uspokojit potřeby svých zákazníků a jaké jsou trendy, které by mohly změnit jejich potřeby. Oblasti, na které je třeba se zaměřit, jsou především tyto [16]:

- identifikace kupujících a faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat, přičemž rozhodovací procesy zákazníků-spotřebitelů a nákupní chování zákazníků organizací se mohou značně lišit; faktory ovlivňující rozhodnutí nakoupit bývají u těchto skupin spotřebitelů velmi odlišné



- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků; jde především o změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů; to může mít podstatný vliv například na umístění podniků.

Dle výzkumů jsou náklady na udržení jednoho zákazníka několikanásobně nižší, než na získání nového, což je mimo jiné důsledkem globální konkurence. Analýza zákazníků, jejich chování a spokojenosti je proto nutným předpokladem úspěšnosti podniku. [16]

### 6.2.3 Sektor konkurentů

Jedním z nejvýznamnějších faktorů při vytváření obchodní strategie podniku je důsledná analýza existující konkurence. Je důležité znát klíčové faktory úspěchu jednotlivých konkurentů a vlastního podniku, a na základě analýzy sektoru konkurentů zavádět taková opatření, která jsou pro daný podnik zdrojem vyšší hodnoty pro zákazníka. Podnik by měl monitorovat relevantní konkurenční výhody, a to jak v případě sebe samotného, tak jeho důležitých konkurentů. Mezi konkurenční výhody z hlediska vnějšího vnímání lze uvést faktory, jako např. cena a kvalita produktu nebo služby, celková spokojenost zákazníka, rychlost nákupu či vyřízení objednávky, úroveň kvalifikace zaměstnanců, vnější projev podniku a jeho pověst či šíře nabízeného sortimentu. Mezi konkurenční výhody z interního hlediska podniku lze řadit např. strategické zaměření podniku, tržní podíl, úroveň inovačního potenciálu, schopnost řízení nákladů či flexibilitu výrobního procesu.

Cílem této analýzy je získat obraz konkurenčního prostředí, který by zahrnoval jak specifické charakteristiky tohoto prostředí jako celku, tak konkrétní informace o jednotlivých konkurentech. Je vhodné také poznamenat, že v mnoha případech je velmi přínosné neprovádět pouze analýzu reálné konkurence, ve které se podnik pohybuje, ale také v širším rámci. Toto lze prostřednictvím moderního nástroje řízení, který je označován jako benchmarking. Jedná se o proces, kdy jsou porovnávány vlastní výrobky, služby a postupy s největšími konkurenty a s podniky, které jsou považovány za špičku ve svém oboru.<sup>26</sup> [8] Získané poznatky o klíčových faktorech úspěchu konkurentů a ze špičkových organizací daného oboru na trhu lze poté proměnit ve výrazné konkurenční výhody daného podniku.

---

<sup>26</sup> Benchmarking nasadila jako první na světě v roce 1979 společnost Xerox v situaci, kdy na trhu zaostávala. Začala porovnávat své parametry výkonu a kvality v jednotlivých oblastech činnosti s japonskou konkurencí, až zjistila v čem zaostávala a mohla přijmout opatření ke změně. Tato metoda se následně velmi rychle rozšířila.

#### 6.2.4 Sektor dodavatelů

Všechny nabízené produkty vznikly z určitých zdrojů. Je tedy nutné analyzovat vstupy potřebné k výrobě či prodeji daných výrobků, a to především jejich dostupnost, náklady a také stabilitu dodávek, což je dáno především kvalitou dodavatelských vztahů.

Je třeba se zaměřit nejen na relativní sílu dodavatelů, ale také na relativní sílu podniku jako odběratele. Významným faktorem ovlivňujícím podnik je totiž také intenzita konkurence dodavatelů a z ní vycházející vyjednávací síla. V případě velké vyjednávací síly dodavatele<sup>27</sup> má daný podnik malý prostor pro vyjednávání o ceně a zároveň mu hrozí, že ho dodavatel může pohltnout.

Při strategické analýze je nutno analyzovat tyto aspekty [16]:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary
- dostupnost a náklady na energii
- dostupnost a náklady na pořízení peněz
- dostupnost a náklady pracovních sil.

Vzhledem k tomu, že nároky na rychlost a flexibilitu jsou na trzích stále větší, dostupnost a náklady na zdroje musí být posuzovány také z časového hlediska.

#### 6.2.5 Porterův model konkurenčního prostředí

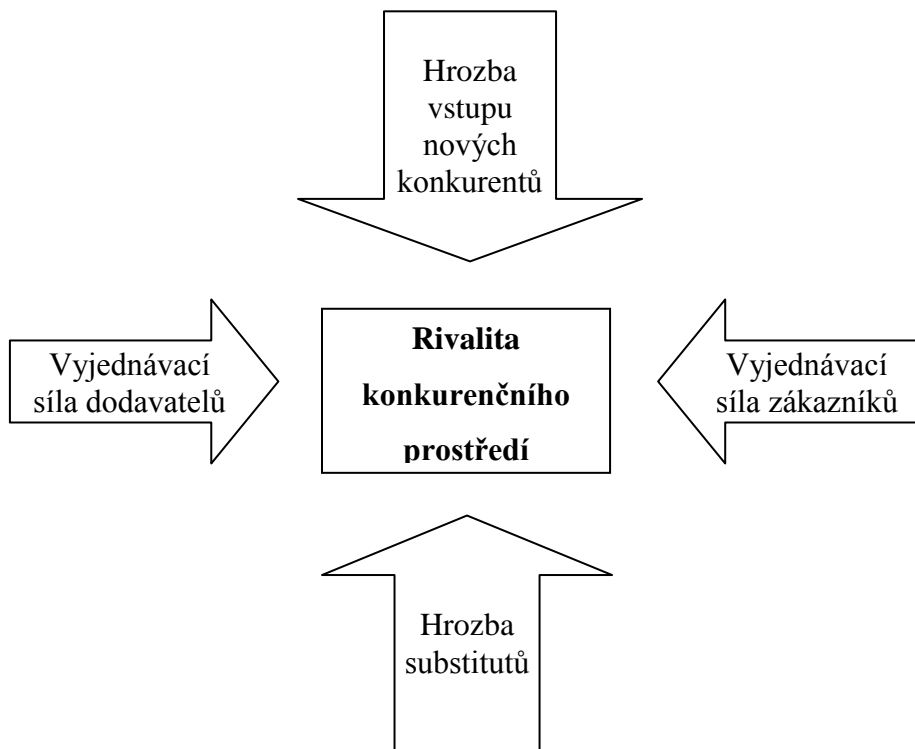
Nejčastěji využívaným nástrojem pro analýzu mikrookolí je Porterův model konkurenčního prostředí. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku na určitém trhu je především určována působením pěti základních faktorů:

- vyjednávací silou zákazníků
- vyjednávací silou dodavatelů
- hrozbou vstupů nových konkurentů
- hrozbou substitutů
- rivalitou mezi konkurenčními podniky v rámci odvětví.

---

<sup>27</sup> Dodavatelé budou silnější a odběratelé slabší především v případech, kdy k dodávaným produktům existuje pouze málo nebo žádné substituty, pokud dodávaný produkt nebo jeho množství není pro dodavatele významné nebo pokud má dodavatel možnost vertikální dopředné integrace

Působení těchto sil znázorňuje následující obrázek.



**Obr. 5: Porterův model konkurenčního prostředí.**

*Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku [27], zpracováno autorem*

Nyní stručně charakterizují jednotlivé síly Porterova modelu konkurenčního prostředí. Faktory ovlivňující význam těchto jednotlivých sil čerpám z Dedouchové [27], Keřkovského a Vykypěla [16] a Sedláčkové [17]:

### **1) Vyjednávací síla zákazníků**

Pokud mají zákazníci z důvodu silnějšího postavení moc ovlivňovat ceny, zisky podniku klesají. Silnější pozice zákazníka může být důsledkem několika faktorů:

- zákazník je velkým (z hlediska jeho poptávky) nebo významným (např. image)
- je dobře informovaný o všech možnostech trhu (trh je transparentní)
- může snadno přejít ke konkurenci, produkt je standardizován (nízké *switching costs*<sup>28</sup>)

---

<sup>28</sup> *Switching costs* lze označit jako náklady přestupu, doslova přepnutí. Kromě míry standardizovanosti produktu a četnosti konkurence jsou ovlivňovány také mírou loajality zákazníků dané značce. Image značky je tedy velmi důležitá pro zvyšování *switching costs*.

- mohl by uskutečnit zpětnou vertikální integraci (získání a kontrola dodávky surovin)
- je citlivý na změnu ceny (zboží má vysokou cenovou elasticitu poptávky)
- na trhu je velký počet alternativních nabízejících.

## 2) Vyjednávací síla dodavatelů

Podobně jako u zákazníků může i u dodavatelů nastat případ, kdy představy a podmínky podniku nenachází uplatnění. Podnik se musí naopak podřítit podmínkám dodavatele. Ve většině případů se jedná o stanovení nižší ceny, než na počátku vyžaduje podnik, což má za následek pokles jeho zisků. Dodavatelé mají vůči odběrateli silnou pozici především v následujících případech:

- dodavatel je velkým (z hlediska jeho nabídky) nebo významným (např. image)
- nelze jednoduše přejít ke konkurenci, produkt je vysoce diferencován<sup>29</sup>
- zákazník nedisponuje tržními informacemi (trh není transparentní)
- zákazník nemůže uskutečnit zpětnou vertikální integraci, nebo dodavatel může uskutečnit dopřednou vertikální integraci
- zboží má nízkou cenovou elasticitu poptávky
- na trhu je nízký počet alternativních dodavatelů.

## 3) Rivalita mezi konkurenčními podniky v rámci odvětví

Rivalita podniků odráží jejich podmíněné reakce vyplývající z jejich intenzivní vzájemné závislosti. Intenzita rivality v rámci odvětví je nízká, pokud platí:

- počet konkurentů působících v daném odvětví je nízký
- odvětví roste rychle a je ziskové
- produkt je silně diferencovaný
- bariéry odchodu z odvětví jsou nízké
- v odvětví je nedostatek výrobních kapacit
- odvětví není zajímavé a do budoucna lukrativní.

## 4) Hrozba vstupu nových konkurentů

---

<sup>29</sup> Pokud je produkt silně diferencován, nelze jednoduše přejít ke konkurenci (vysoké *switching costs*) a dodavatelem stanovené ceny jsou příliš vysoké či výrobek nedostatečně kvalitní, je vhodné zvážit, zda by podnik nebyl schopen daný produkt vyrábět sám levněji či kvalitněji.

Vstup nových konkurentů do odvětví může mít negativní dopady na současné konkurenty, protože s příchodem nových podniků může dojít k poklesu cen nebo ke snižování tržeb. Nebezpečí vstupu do odvětví závisí na bariérách, které musí nový podnik vstupující do odvětví překonat. Platí, že čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím je pravděpodobnost vstupu nižší.

Možnost vstupu nových konkurentů na daný trh je snižována prostřednictvím existujících překážek vstupu do odvětví v následujících případech:

- velká potřeba kapitálu ke vstupu do odvětví (vysoké fixní náklady)
- jde-li o odvětví přirozeného monopolu či s vysokým stupněm státní regulace
- existující podniky mají významné nákladové výhody (např. *economies of scale*<sup>30</sup>)
- produkt je diferencován (loajalita zákazníků, *switching cost*, potřeba know-how)
- je obtížné se napojit na existující distribuční kanály.

## 5) Hrozba substitutů

Hrozbou pro produkt se stává skutečnost, že jiný produkt má stejné vlastnosti a zároveň přináší pro zákazníka vyšší hodnotu. Nebezpečí nahrazení produktu podnikem konkurenčním produktem roste v následujících situacích:

- trendy a životní styl se mění rychle a podnik se jim přizpůsobuje pomalu
- konkurenční podniky zvyšují výdaje na propagaci produktu
- konkurenční podniky uvedly na trh produkt s novým a vyšším užitekem anebo nižší cenou
- podniky nabízející substituty vyrábějí s nižšími náklady nebo zvyšují nabídku
- přechod zákazníka ke konkurenci není nákladný (*switching costs* na spotřebu substitutu jsou nízké a jeho cena pro zákazníka lákavá)

Na výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potenciální hrozby, ale i příležitosti, lze ji tedy využít nejen při strategické analýze vnějšího prostředí podniku, ale i při hodnocení navržené strategie. Při rozhodování o volbě strategie se totiž zaměřuje na cíl, aby zamýšlená opatření jednak snižovala vyjednávací sílu dodavatelů i zákazníků a také hrozbu substitutů, jednak zvyšovala bariéry vstupu do odvětví a zlepšovala postavení podniku vůči konkurentům v daném odvětví.

---

<sup>30</sup> Economies of scale jsou hlavní výhodou zvyšování výroby, protože se zvyšováním produkce klesají náklady na další vyrobenou jednotku produkce.

### 6.3 Zahraniční okolí podniku

O zahraniční trhy se dříve zajímaly jen podniky zabývající se exportem a importem a také podniky s pobočkami v zahraničí. Vzhledem k současné zvyšující se propojenosti ekonomik jednotlivých zemí musí brát zahraniční prostředí v úvahu všechny podniky.

Zahraniční trhy mohou pro podnik představovat nové příležitosti, ale také hrozby. Co se týče Evropské unie, ta pro podnik vytváří určitý legislativní rámec, který podniky musí dodržovat. Evropská unie rovněž finančně přispívá ze svých fondů na projekty týkající se ekologie či vědy a výzkumu, které mají za cíl „*snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje regionů a členských států EU a míry zaostávání nejvíce znevýhodněných regionů.*“ [28]0. Otevření hranic je také příležitost pro obchodování na nových trzích. Pro zdařilou expanzi do jiných států jsou dle mého názoru klíčovými faktory úspěšnosti informovanost, znalost a respekt ke kultuře dané země. Jak při obchodních setkáních, tak při snaze poskytnout vysokou hodnotu místnímu zákazníkovi, se mohou tyto faktory stát podstatnou konkurenční výhodou vůči ostatním konkurentům

S novými trhy a otevřením hranic, je také otevřen prostor pro novou konkurenci, která může být mnohem agresivnější než tuzemská, protože podniky, které působí celosvětově, jsou pro zákazníky atraktivnější. Zahraniční podniky mohou také používat nové technologie, které se do ČR ještě nedostaly apod. Při tvorbě strategie je tedy vhodné brát v úvahu i zahraniční trhy, které na podnik působí.

## **7 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku**

Na základě analýzy vnějšího prostředí podniku disponuje podnikatel potřebnými informacemi o trhu, na kterém chce podnikat. Aby byla pro konkrétní podnik vytvořena optimální strategie, je třeba kromě okolí analyzovat také vnitřní prostředí podniku. Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je nezbytné podle Keřkovského a Vykypěla [16] analyzovat následující vnitřní faktory:

- marketingové a distribuční faktory
- faktory finanční a rozpočtové
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory vědecko-technického rozvoje

V současné době, kdy je na trhu patrná vysoká konkurence ve velké většině odvětví, se stává klíčovým faktorem úspěchu jakéhokoli podniku především schopnost daný produkt prodat. Cílem této práce je vytvoření obchodní strategie podniku, proto budu při analýze vnitřních faktorů klást důraz na marketingové a distribuční faktory.

### **7.1 Marketingové a distribuční faktory**

V současné době je velmi těžké uvést na trh produkt, která se výrazně svými vlastnostmi odlišuje od produktů konkurence. Pro neznalého zákazníka je tento rozdíl mnohdy nepostřehnutelný a všechny produkty se v jeho očích navzájem nijak neliší. Způsobem, jakým se může podnik od konkurence diferencovat a prodat své produkty, leží právě v marketingových a distribučních faktorech.

V tržním prostředí rozhodují o hodnotě nabízených podnikových výkonů konzumenti. Úkolem marketingu je vzbuzení zájmu a preference u zákazníka k nákupu nabízeného produktu a u podniku jako distributora tohoto produktu. Je na místě zdůraznit, že dnešní konkurence se neodehrává pouze mezi produkty, ale i mezi tím, co k svému výstupu podniky přidávají, ať už ve formě balení, služeb, rad zákazníkům, doručení nebo ostatních náležitostí,

kteřé zákazníkům přinášejí velkou hodnotu<sup>31</sup>. Úspěšné podniky nejen uspokojí zákaznickovy potřeby a naplní jeho očekávání, ale navíc ho i překvapí, přinesou další výhodu a potěší ho.

Základní nástroje, pomocí kterých podnik naplňuje marketingové cíle, jsou zahrnuty pod pojmem marketingový mix, někdy také označovaný 4P - produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).[12] Použitím a kombinováním těchto nástrojů vzniká marketingový mix podniku, jehož úlohou je vyvolání chtěné reakce u současných a potenciálních zákazníků.

### 7.1.1 Produkt

Produktová politika zahrnuje všechna opatření podniku, která rozhodují o současném anebo budoucím složení sortimentu produktů nebo poskytovaných služeb. K rozhodnutím produktové politiky patří zavedení nových produktů, zlepšení současných produktů, diferencování produktu, obal produktu a služby související s prodejem produktu (např. poskytování záruční lhůty, dodání zboží, možnost pozměnění produktu podle vlastních představ aj.). Výrobek je totiž něco více než jen komplex technických součástí, zákazník chce víc, např. prestiž, bezpečnost, ochranu životního prostředí apod. Cílem produktové politiky tudíž není jen vyrobení technicky hodnotného produktu, ale také orientace všech vlastností výrobku na potřeby zákazníků. [1]

Dle Kotlera [12] musí být hlavní vlastností produktu atraktivita pro zákazníka. Ta je dána např. jakostí, značkou, designem, vlastnostmi, ale také doplňkovými službami či zárukou.

Produktový mix je souhrnem všech produktů a položek, které podnik zákazníkům nabízí. Každý podnikový produktový mix je možno charakterizovat na základě jeho šířky, délky a hloubky. Tyto tři dimenze umožňují podniku zvětšit svoji činnost třemi způsoby<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Z toho vyplývá, že kromě nástrojů komunikačního mixu se ve stále větší míře používají i další tři instrumenty marketingového mixu - produkt, cena a distribuce. Například i styl produktu, jeho cena, tvar a barva balení, způsoby chování a oblečení obchodních zástupců nebo dekorace obchodu jsou taktéž faktory, které přispívají při koupi produktu k zážitku, na který zákazník nezapomene tak jednoduše a posilní jeho vztah nejen k podniku samotnému, ale i k produktu.

<sup>32</sup> Šířka říká, kolik různých produktových linií podnik má; délka o celkovém počtu produktů; hloubka o počtu různých variant v rámci jednoho produktu v produktové linii. Podnik může rozšířit svůj produktový mix přidáním nové produktové linie, prodloužit linii zavedením nového produktu anebo přidat více variant jednoho produktu a tím prohloubit produktový mix.



### 7.1.2 Cena

V minulosti byla cenová politika nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu. Dnes toto místo zaujímá reklama a produktová politika, nicméně význam cenové politiky je stále značný. Při stanovování ceny je nutné dbát na to, aby i v případě vyšší ceny byly tyto náklady kompenzovány vyšším užitekem, ať už v podobě přidané funkce, designu, servisu apod.

*„Cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu, je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě... Cena je jedinou složkou marketingového mixu, která přináší příjmy, ostatní prvky reprezentují náklady. Cena je současně nejpružnější prvkem.“*

[12] Dle Kotlera je stanovení ceny šestistupňovým procesem: nejprve je potřeba vybrat oceňovaný objekt, následně určit poptávku po produktu, odhadnout náklady na produkt, analyzovat náklady, ceny a nabídky konkurence, vybrat metodu tvorby ceny a nakonec vybrat konečnou cenu. [12]

Klasickými nástroji cenové politiky jsou stanovení ceny, politika slev (např. rabat, sračka, množstevní sleva), dále platební podmínky a dodací podmínky.

### 7.1.3 Distribuce

Distribuční politika se zabývá prodejem výrobků konečnému odběrateli, tj. úlohou distribuční politiky je zabezpečit, aby byl správný produkt na správném místě ve správný čas a aby k němu měl zákazník co nejjednodušší přístup. Prvním rozhodnutím podniku je stanovení cílového trhu a místa, kde budou produkty dostupné, dále sortiment a ceny produktů, služby a nakonec podpora prodeje.

Prodej je možný prostřednictvím distribučních kanálů, které mohou mít dvě formy. Přímá distribuce zahrnuje kontakt výrobce s jeho koncovým zákazníkem, což zaručuje podniku kvalitu servisu při prodeji a možnost poznat své zákazníky. Příkladem přímé distribuce je podomní prodej, online distribuce, katalogový prodej, telemarketing nebo výrobcem provozované obchody. Většina podniků ale kvůli nedostatečným finančním zdrojům nebo nevhodnosti neprodává svoje produkty koncovým zákazníkům přímo, ale upřednostňuje nepřímou distribuci, kde se mezi výrobcem a konečným zákazníkem nachází ještě jeden, případně více, subjektů. Příkladem může být využití obchodního zástupce, který výrobky nabízí distributorovi pro určitou oblast trhu a ten je dále nabízí koncovému zákazníkovi.

#### **7.1.4 Komunikace**

Úkolem marketingu není jen vyvinutí dobrého produktu, jeho atraktivní ocenění a umožnění jeho dostupnosti. Nejdůležitější funkcí marketingu je v době podobných konkurenčních produktů komunikace a podpora produktu navenek. Komunikace přitom už dávno neplní pouze informační funkci. Jejím prvořadým cílem je vzbuzení zájmu u zákazníka, podpoření jeho názoru a přesvědčení zákazníka ke koupi a vyzkoušení produktu.

Komunikační politika by měla být založena na marketingovém komunikačním mixu, přičemž každý prvek mixu pracuje s jinými nástroji:

##### **1) Reklama**

Reklama slouží k účelnému a vědomému ovlivňování cílové skupiny zákazníků prostřednictvím informativních a z velké části emocionálních poselství, které se přímo týkají potřeb a přání zákazníků. Nositelem reklamy je médium, které přináší samotné poselství prostřednictvím reklamních prostředků ke konzumentům. Příkladem nositele reklamy je reklama v médiích, reklamní předměty nebo reklama v dopravních prostředcích. Reklamními prostředky jsou pak například inzeráty, plakáty, reklamní spoty, reklamní hry, výstavní stánek apod. Při tvorbě reklamy je důležité, aby reklama vzbudila dostatečnou pozornost, byla relevantní, věrohodná a měla schopnost vzbudit zájem.

##### **2) Podpora prodeje**

Podpora prodeje je souborem podnětů, které jsou určeny ke stimulaci rychlejšího a většího nákupu určitého produktu nebo služby zákazníků. Cílem je krátkodobé zvýšení prodeje, prezentace nového produktu, poskytování informací o změně produktu nebo získání podpory obchodníků. Příkladem podpory prodeje u zákazníka jsou vzorky produktu, kupóny, výherní soutěže, záruky na produkt nebo dárky. Nástroje pro podporu prodeje jsou slevy, odměny za věrnost, pomoc při reklamě a sestavení regálů nebo zboží zdarma.

##### **3) Public relations (PR)**

PR zahrnuje různé nástroje, jejichž účelem je propagace nebo ochrana podnikové image nebo jednotlivých produktů podniku. Hlavními nástroji PR jsou společenské akce, veřejná vystoupení a projevy, konference, publikace a informační zprávy v tisku. Využívání PR působí na rozdíl od reklamy v očích zákazníků mnohem důvěryhodněji a originálněji a může zasáhnout i zákazníky, kteří se reklamě vyhýbají.

#### **4) Osobní prodej**

Osobní prodej je nejúčinnějším instrumentem ve fázi prodeje produktu, jehož cílem je na základě oboustranné komunikace informovat potenciální zákazníky o produktu, předvést ho a zákazníka přesvědčit a vybudovat s ním dlouhodobé vztahy. Při osobním prodeji se prodejce dostává do okamžitého oboustranného vztahu se zákazníkem a dochází ke vzájemnému ovlivňování. Nástroji osobního prodeje jsou účast na výstavách, veletrzích, vytváření prezentace či motivačních programů.

#### **5) Přímý marketing**

Přímý marketing je interaktivní způsob marketingu, jehož cílem je záměrné oslovení kruhu zákazníků a předání informací relevantních pouze pro tuto skupinu. Přímý marketing budí velkou pozornost a zájem. Příkladem nástroje přímého marketingu jsou přímé oslovení elektronickou poštou (direct mail), katalogový prodej nebo telemarketing.

Pro účinnou marketingovou kampaň je potřeba, aby si jednotlivá sdělení neodporovala, informace musí být jasné, konzistentní a přesvědčivé (jak o podniku, tak o produktech). [12]

### **7.2 Faktory finanční a rozpočtové**

Finanční analýza je dle mého názoru důležitou součástí analýzy podniku hlavně pro účely tvorby obchodní strategie z toho důvodu, aby bylo možné posoudit finanční situaci podniku a zda je navržená obchodní strategie finančně reálná.

Finanční analýza využívá dvě základní metody: statická analýza se provádí k určitému časovému okamžiku, dynamická analýza porovnává více časových období (která musí být nejprve analyzována staticky). Pro účely své diplomové práce se soustředím pouze na analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztrát a dále na poměrové ukazatele.

#### **7.2.1 Analýza rozvahy**

Rozvaha podniku vyjadřuje majetkovou a kapitálovou strukturu podniku. Majetková struktura je vyjádřena aktivy podniku, v rozvaze na levé straně, a dělí se dle likvidity (od nejméně likvidních po ty nejvíce likvidní) na stálá, oběžná a ostatní aktiva. Kapitálová struktura je v rozvaze na straně pasiv a dělí se dle typu vlastnictví na vlastní kapitál, cizí zdroje a ostatní pasiva. Aby byla zachována rovnováha (bilanční rovnováha), musí platit, že aktiva se rovnají pasivům. Podoba rozvahy je uvedena v Příloze 1.

Analýza rozvahy se provádí ve třech krocích:

- Zjištění absolutní výše rozvahových položek – zde se provádí analýza korunové výše jednotlivých majetkových a finančních položek s ohledem na skutečnost, že jednotlivé položky se od skutečných mohou lišit<sup>33</sup>.
- Horizontální analýza rozvahy – zjištění časového vývoje položek<sup>34</sup>.
- Vertikální analýza rozvahy – zjištění podílů položek na bilanční sumě, resp. celkových tržbách.

### 7.2.2 Analýza výkazu zisků a ztrát

Výkaz zisku a ztrát reaguje na změny v podniku podstatně rychleji než rozvaha, neboť obsahuje údaje pouze za jeden rok. Stupňovité členění poskytuje informace o úrovni hospodaření v běžné, finanční a mimořádné činnosti podniku. Výkaz zisků a ztrát podává informace o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření. Výkaz zisků a ztrát je uveden v Příloze 2.

Analýza Výkazu zisku a ztrát má podobnou strukturu jako analýza rozvahy

- Zjištění absolutní výše položek
- Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – stejně jako u rozvahy, i zde je možno sledovat změny buď absolutně, nebo procentuálně.
- Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát – nejčastěji se sledují podíly jednotlivých nákladových položek, obchodní marže a zisk na tržbách.

### 7.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

#### 1) Analýza likvidity

Likvidita neboli schopnost podniku splácet závazky, je jedním ze základních faktorů finančního zdraví podniku. Přežití podniku není možné zaručit jen vykazováním zisku, ale je nutné i vyrovnávat účty a splácet závazky svých věřitelů. Pokud podnik nemá dostatek finančních prostředků na splacení těchto nároků, hrozí mu finanční tíseň.

Rozlišujeme tyto tři ukazatele likvidity:

---

<sup>33</sup> Mohou chybět především položky u stálých aktiv, kdy se do rozvahy nezaznamená např. majetek pořízený na leasing, u oběžných aktiv není např. zohledněna kvalita zásob a tím i prodejnost nebo nedobytnost vykázaných pohledávek

<sup>34</sup> Sledují se změny rozvahových položek v čase buď absolutně v Kč, nebo procentním podílem na bilanční sumě.

Okamžitá likvidita (cash ratio, likvidita 1. stupně)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

Pohotová likvidita (quick ratio, likvidita 2. stupně)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita (current ratio, likvidita 3. stupně)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

U pohotové likvidity je výhodné sledovat její vývoj v čase a porovnávat s hodnotami peněžní likvidity. Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat kolem jedné, peněžní kolem 0,2 – 0,4 a běžné přibližně 1,5 – 2,5.

## 2) Analýza rentability

Ukazatele rentability poměřují výši zisku<sup>35</sup> s hodnotou podnikových zdrojů potřebných k jeho dosažení. Ukazatele rentability jsou nejsledovanějšími indikátory hodnocení hospodárnosti podniku (jeho úspěšnosti). V této práci se soustředím na dva ukazatele rentability, a to rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu aktiv (ROA).

ROE - klíčovým kritériem hodnocení úspěšnosti podniku pro jeho vlastníky je rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Vhodné je též srovnávat ROE podle dosaženého průměru odvětví nebo srovnání s podobně velkým podnikem apod. Obecně lze říci, že ukazatele rentability by měly v časové řadě vykazovat rostoucí tendenci.

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

ROA - ukazatel rentability aktiv poměřuje zisk (EBIT - zisk před zdaněním a úroky) s celkovými aktivy investovanými bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány, což umožňuje porovnávat podniky s rozdílnou strukturou vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

## 3) Analýza aktivity

---

<sup>35</sup> Zisk má více podob a je jen na analytikovi, kterou variantu pro svoje potřeby zvolí.

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Hodnota těchto ukazatelů se měří v jednotkách času. Mezi nejpoužívanější ukazatele se řadí:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{den} \cdot \text{tržb}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobá} \cdot \text{pohl}}{\text{den} \cdot \text{tržb}}$$

#### 4) Analýza zadluženosti

Zadluženost podniku vyjadřuje vztah mezi jeho vlastními a cizími zdroji. Zjišťuje se tak míra rizika věřitelů, že jejich pohledávky nebudou uhrazeny. Ukazatel zadluženosti je rozhodujícím kritériem pro poskytovatele kapitálu.

Základním ukazatelem zadluženosti bývá označován poměr celkových závazků k celkovým aktivům a platí zde, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů. Věřitelé tedy preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele. K ukazatelům zadluženosti patří:

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroj}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroj}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{náklady na úrok}}$$

### 7.3 Faktory výroby a řízení výroby

Analýzu faktorů výroby a jejího řízení nepovažuji za podstatnou vzhledem k tomu, že se v praktické části diplomové práce soustředím na analýzu podniku vyvíjejícího obchodní činnost. Proto ji uvedu pouze ve stručné formě. Při analýze výroby a jejího řízení by měly být zkoumány především následující faktory v dané oblasti:<sup>36</sup> [16]:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky

---

<sup>36</sup> Některé níže uvedené faktory jsou použitelné i pro nevýrobní podnik, např. efektivita využití energií, řízení zásob či servis.

- flexibilita výroby z hlediska požadavku zákazníků
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů
- hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení
- hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů
- dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a nářadí
- umístění vnitropodnikových jednotek
- hospodárnost a účinnost systému řízení zásob<sup>37</sup>
- hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality
- hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby.

V některých podnicích se stává, že při určování sortimentu nebo výrobního množství podnik nezohlední potřeby a kapacitu poptávky. To vede k nadbytku produkce, nutnosti ji skladovat a pozdějšímu zastarávání. Platí, že dnes je vše možné vyrobit, není však možné vše prodat. Proto je nutné při sestavování sortimentu výrobků a jejich množství analyzovat poptávku a výsledkům této analýzy přizpůsobit výrobu.

#### 7.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V rámci analýzy podnikových a pracovních zdrojů jde o určení objemu zdrojů, které má podnik k dispozici, jejich kvalitu a možnosti kombinování těchto zdrojů. Jako při analýze ostatních faktorů je i zde důležité zvážit, jak jsou dané zdroje pro podnik významné a jak je může podnik využít k získání konkurenční výhody.

Součástí analýzy vedoucí k odhalení silných a slabých stránek podniku musí být nutně analýza podnikových a pracovních zdrojů. Ta představuje vysoce významnou část analýzy vnitřního prostředí podniku a právě pro MSP je velmi podstatná. Sedláčková [17] uvádí následující klasifikaci základních typů podnikových zdrojů, které mají být analyzovány:

- **Hmotné zdroje** (např. stroje a zařízení, výrobní a skladovací prostory, pozemky, budovy a haly, dopravní prostředky)

---

<sup>37</sup> Jako příklad lze uvést systém výrobně synchronního zásobování JIT (*Just-in-time*). Dále je obecně ve výrobě vhodné především v případě větších podniků zvážit např. zavedení metody TOC (*Theory of constraints*, teorie omezení), nebo metod operativního managementu vyvinutých v Japonsku (především ve společnosti Toyota). Těmi jsou mimo jiné Kanban (decentralizovaný systém řízení a kontroly produkce), Poka-yoke (metoda systematické prevence defektů), či SMED (soubor technik sloužící k výraznému zkrácení doby přeřazení výrobního stroje) a Kaizen (systém kontinuálního procesu zdokonalování).

- **Nehmotné zdroje**<sup>38</sup> (ochrana duševního vlastnictví – technologie, tj. patenty, licence, průmyslové vzory, registrované ochranné známky, obchodní tajemství a know-how; pověst podniku, tj. ochrana značky aj.)
- **Finanční zdroje** (dostupný kapitál, závazky a pohledávky, úvěry - analýza finančních zdrojů je předmětem výše uvedené samostatné podkapitoly)
- **Lidské zdroje** (počet, kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců, jejich motivace, možnosti vzdělávání, kontrola zaměstnanců)

Lidské zdroje v podniku jsou podle mého názoru jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů. Některé podniky zde mohou mít konkurenční výhodu, kterou mohou přinést kvalitní manažeři, pracovníci výzkumu či schopní obchodníci. Řízení lidských zdrojů ze strategického hlediska by mělo mít za cíl, aby byly lidské zdroje maximálně využity a bylo dosaženo co největší produktivity a také by se měl brát ohled na pravidelný odpočinek a soulad mezi zájmy lidí a podnikem. [27] Důležitým faktorem je i hledání správné motivace zaměstnanců a jejich začlenění do podniku.

## 7.5 Faktory vědecko-technického rozvoje

Faktory vědecko-technického rozvoje nepochybně přispívají k vytváření konkurenční výhody podniku již z toho důvodu, že přispívají ke zlepšování stávajících, nebo dokonce k vytváření nových produktů nebo technologií, které vedou ke snížení nákladů a tudíž mohou vytvořit výhody v cenové politice podniku.

Keřkovský a Vykypl [16] rozlišují tři přístupy k vědecko-technickému rozvoji:

- Ofenzivní inovátor – ve většině případů jde o menší podniky, většinou nově vstupující do oboru
- Defenzivní následovník – jedná se o největší podniky v oboru
- Defenzivní imitátor – velmi často se vyskytují v oborech, kde jsou velmi jednoduché technologie a změny trvají pomalu a delší dobu

Ofenzivní přístup je tedy spíše orientovaný na proaktivitu a flexibilitu, snaží se vymýšlet něco nového bez předchozího impulsu. Naproti tomu defenzivní strategie je zaměřená na hospodárnost a stávající kapacity.

---

<sup>38</sup> Podniky mnohdy věnují nedostatečnou pozornost významu nehmotných zdrojů. Důsledná ochrana duševního vlastnictví podniku může být tedy pro rozvoj podniku klíčová, na druhou stranu mnohdy také do značné míry závisí na vymahatelnosti práva.



V rámci strategických záměrů v oblasti uplatňování vědecko-technického rozvoje se podniky mohou zaměřit buď na vytváření nebo vylepšování produktů a služeb (inovace produktů a služeb), anebo na nalezení způsobu, jak modernizovat výrobu a snížit tím náklady na výrobu (technologické inovace). Konkurenční výhody může podnik sice získat využitím obou způsobů, ale neustálé inovace produktu ho mohou finančně vyčerpat. Proto je důležité, aby podnik zkoumal i svoje výrobní procesy a v čase je modernizoval.

## 8 SWOT analýza

Z výsledků provedených analýz vnějšího i vnitřního prostředí lze vyvodit silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby do budoucna. Při strategické analýze se tabulka SWOT analýzy nejčastěji zařazuje na závěr jako syntéza nejdůležitějších závěrů z dílčích analýz. Analýzou vnitřního prostředí faktorů získáváme vymezení silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek podniku. Analýzou vnějšího okolí podniku získáváme vymezení příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Tyto čtyři faktory jsou podstatou SWOT analýzy, pomocí které lze přehledně charakterizovat konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu a zaznamenávají se do čtyř kvadrantů tabulky, kde je lze pro větší přehlednost o významnosti těchto faktorů případně i ohodnotit.

<b>Výčet silných stránek</b> - ..... - ..... - ..... - ..... - .....	<b>S</b>	<b>W</b> <b>Výčet slabých stránek</b> - ..... - ..... - ..... - ..... - .....
<b>Výčet příležitostí</b> - ..... - ..... - ..... - ..... - .....	<b>O</b>	<b>T</b> <b>Výčet hrozeb</b> - ..... - ..... - ..... - ..... - .....

*kvadrant S (strengths – silné stránky)*

*kvadrant O (opportunities – příležitosti)*

*kvadrant W (weaknesses – slabé stránky)*

*kvadrant T (threats – hrozby)*

**Tab. 2: Příklad tabulky pro SWOT analýzu.**

*Zdroj: KERKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi [16]*

Závěry SWOT analýzy jsou východiskem pro formulaci či optimalizaci podnikové strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu – měl by maximálně využít silných stránek a příležitostí, které podnik má, a eliminovat slabiny a hrozby.

Při sestavování SWOT analýzy je vhodné respektovat některé zásady [16]:

- závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tzn. analýza by měla být sestavena s ohledem na účel, pro který je zpracovávána; SWOT analýza sestavená pro určitou oblast nemusí být automaticky použitelná a relevantní pro řešení jiné problematiky,

- měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy a na fakta, která mají strategický význam; příliš mnoho skutečností uvedených ve SWOT analýze jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje, je tedy vhodné zaměřit se pouze na to podstatné,
- analýza by měla být objektivní, tj. neměla by vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele, ale objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy nebo prostředí, ve kterém se podnik nachází,
- síla působení jednotlivých faktorů by měla být nějakým způsobem zohledněna, například přiřazením vah nebo zvýrazněním.

SWOT analýza nemusí být využívána jen při analýzách na strategické úrovni řízení, ale také při analýzách zaměřených na problémy taktického a operativního řízení. Ze závěrů SWOT analýzy lze zpracovat návrh obchodní strategie, která by měla být zaměřena na eliminaci slabých stránek a hrozeb s využitím silných stránek a příležitostí.

## 9 Formulace a návrh optimální strategie

Provedení strategické analýzy a její propojení se SWOT analýzou je východiskem pro formulaci vize podniku, determinování cílů podniku, které vedou k jejímu naplnění a formování vhodné strategie. Ta je cestou k naplnění podnikových cílů a zajištění růstu podniku. Existují totiž podniky, které měly v určitém čase srovnatelné výchozí podmínky, ale přesto se některé z nich staly úspěšnými a jiné zanikly. Klíčem k úspěšnému růstu podniku je právě volba optimální strategie.

Vize je stav, ve kterém top management vidí svůj podnik v budoucnu. Je to představa o budoucím stavu podniku. Vize by měla být sdílena a podporována všemi zainteresovanými osobami – v prvé řadě zaměstnanci podniku. Měla by být popsána v jedné větě, která dává jasný rámec činnostem podniku. I proto bývá nazývána firemní filosofií.

Na základě vize podniku lze formulovat konkrétní podnikové principy, které představují základní pilíře fungování podniku, nebo také etický kodex, který vyjadřuje podnikem vyznávané a dodržované hodnoty. Vhodně definovaná vize podniku se pak stává důležitým faktorem pro prezentaci společnosti vnějším směrem vůči zákazníkům, ale také podstatným motivačním faktorem směrem dovnitř pro zaměstnance.

### 9.1 Scénáře budoucího vývoje

Scénář vývoje je určitý vnitřně logicky konzistentní pohled na to, jak by se mohla vyvinout situace v budoucnosti. [16] Plánování možných scénářů vývoje je dalším krokem při formulaci strategie podniku. Plánování vychází z trendů, které vykazuje okolí podniku a zároveň z vývoje vnitřního okolí podniku. Scénáře vycházející z takto uceleného pohledu na situaci podniku slouží manažerům jako podpůrný prostředek při plánování budoucího vývoje.

Cílem je připravit se na možné dopady strategických rozhodnutí a možné hrozby z vnějšího prostředí. Je žádoucí, aby podnik vypracoval pesimistický, optimistický a realistický scénář vývoje. Vypracování těchto variant je prostředkem k dosažení náskoku před konkurencí. Pokud podniky mají vypracované scénáře chování pro odlišný vývoj trhu, jsou připravené a mohou tak okamžitě reagovat, čímž mohou získat konkurenční výhodu. Plánování scénářů je tedy nedílnou součástí strategické analýzy a formulace strategie.

## 9.2 Možnosti strategického vývoje

Strategie je cestou k naplnění cílů podniku. Tyto cíle mají většinou konkurenční charakter. To znamená, že se vztahují k pozici podniku vůči okolí. Při formování konkurenční podstaty strategie je nutné se ptát, jak se podnik bude chovat navenek, jaký postoj vůči okolí zvolí. Všechny níže uvedené varianty strategického chování mají svá pozitiva i negativa a často je jejich použití podmíněno vlivem stakeholderských skupin<sup>39</sup> (např. akcionáři podniku mohou negovat některé postupy, které by pro ně znamenaly menší výnos). Je nutné říci, že uvedené strategie nemusí být aplikovány pouze na podnik jako celek nebo jeho jednotlivé SBUs. Tyto strategie jsou samozřejmě aplikovány také na jednotlivé výrobky nebo druhy výrobků.

Existují čtyři kategorie, jimiž lze strategii podniku ve vztahu k okolí popsat: [16]

- **Strategie stability** – je typická pro podniky prodávající stejné produkty, ve stadiu zralosti. Strategie stability se sebou nese malé riziko, je méně náročná pro všechny zainteresované stakeholdery. Samotná strategie pak v sobě může zahrnovat zefektivnění výrobního procesu nebo zjednodušení prováděných operací mezi distribučními kanály.
- **Strategie expanze** – tuto strategii obvykle volí podniky nacházející se na počátku své činnosti nebo v situaci, kdy chce diverzifikovat svou činnost. Např. podniky vlivem ekonomické recese hledají aktivně nové trhy, odvětví na které proniknout, uvádějí na trh nové výrobky, zvětšují portfolio svých služeb.
- **Strategie omezení** – je volena podniky nucenými zeštíhlovat výrobu, odebírat některé své výrobky z trhu či odejít z některých trhů. Strategie omezení může být jednak důsledkem minulých chyb managementu, tlaku stakeholderských skupin (zejména vlastníků) a tlumení vlivu neziskových úseků na celý podnik. Na druhé straně může být příčinou pokles poptávky po nabízeném zboží způsobený superkonkurencí v odvětví.
- **Strategie kombinace** – jsou např. používány podniky, které stahují některé své výrobky a zároveň uvádějí na trh nové. Různé strategie nemusí podnik uplatňovat naráz – souběžně, ale i sekvenčně – v po sobě jdoucích obdobích.

---

<sup>39</sup> *Stakeholders* jsou jednotlivci nebo organizace, které jsou určitým způsobem zainteresováni na výkonech daného podniku. V případě středních a velkých podniků je vhodné, aby součástí strategické analýzy byla také analýza očekávání rozhodujících *stakeholders*. Těmi jsou např. vlastníci, management, zaměstnanci, odbory, zákazníci, konkurenti, obchodní partneři, kapitálové trhy, vláda, politické strany, média, nátlakové skupiny a mezinárodní organizace. [16]

### 9.3 Výběr optimální strategie

Výběr té správné strategie s ohledem na cíl a možnosti rozvoje podniku je velmi zodpovědnou úlohou managementu podniku. Tento akt ovlivní další vývoj podniku na několik let, proto může neuvážené a rychlé rozhodnutí v tomto případě vést ke katastrofálním následkům. Při výběru strategie je potřeba dobře zvážit výsledky všech analýz a mít na mysli pravděpodobný vývoj všech faktorů.

Každá strategie by před jejím definitivním schválením měla být posouzena z hlediska její vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. [16] Vhodná strategie je taková, která je konzistentní s vizí, zohledňuje podmínky vnějšího i vnitřního okolí podniku, jejich předpokládaný vývoj a jejíž základem je konkurenční výhoda podniku. Kritérium přijatelnosti se týká okolí podniku a říká, že strategie musí být akceptována i ostatními stakeholdery významnými pro podnik. Nakonec musí podnik prozkoumat uskutečnitelnost strategie a v případě nedostatku zabezpečit potřebné podnikové a lidské faktory, technologii a kapitál.

Na závěr této kapitoly považuji za důležité dodat, že každá optimální strategie by měla zaručit, že uplatnění strategie bude vést k naplnění cíle podniku a cesta tohoto naplnění nedostane podnik do nestabilní situace. Strategie musí zajišťovat stabilní vývoj a nevyvolávat v podniku nežádoucí stavy.

### 9.4 Realizace strategie

Výběrem strategie začíná fáze realizační, spočívající v uvedení strategie do provozu. I přesto, že tato fáze vychází z předem prostudovaných, analyzovaných a určených postupů, je to právě tato fáze, která je nejproblematictější z hlediska úspěšnosti proveditelnosti. Zejména velké podniky jsou známy neúspěchy v realizaci strategie.

Veber [8] shledává jako možné příčiny tohoto jevu nekonkrétnost strategických záměrů, nedostatečné seznámení strategického plánu s jednotlivými zainteresovanými subjekty podniku, neschopnost zajistit potřebné zdroje a nepřítomnost zpětných vazeb. Tyto nedostatky mají klíčový dopad na realizaci strategie. Je proto nutné, aby se je podnik pokusil minimalizovat, například pomocí následujících opatření: [8]

- Vytvořit podrobný, konkrétní plán plnění strategických záměrů, lehce srozumitelný pro zainteresované subjekty.
- Zajistit vhodné podmínky pro realizaci.

- Seznámit jednotlivé zaměstnance i vlastníky s jejich úkoly a důsledky plynoucími z implementace strategie, popř. jejich zainteresování na výsledcích dané strategické změny.
- Stanovit systém pro průběžné sledování naplňování cílů a úkolů na jednotlivých úrovních podniku.

Klíčovou roli v realizační fázi strategického řízení hraje management podniku. I přesto, že je nutná zainteresovanost na plnění strategie na všech úrovních řízení podniku, je to právě top management, který zajišťuje podmínky a zdroje k bezproblémovému průběhu realizace strategie.

## Praktická část

### 10 Analýza problému a současné situace

V praktické části mé diplomové práce, v návaznosti na teoretickou část, se zaměřím na charakteristiku a strategickou analýzu vybraného podniku. Poznatky z analýzy vnějšího okolí a vnitřních podnikových faktorů shrnu a vyhodnotím formou SWOT analýzy. Na základě těchto analýz navrhnu novou strategii podniku, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

#### 10.1 Profil a činnost podniku

Obchodní jméno	Reality Maximus, s.r.o.
Sídlo	Lidická 3, Břeclav, PSČ 690 02
Datum založení	01. 06. 2011
IČ	87066301
DIČ	CZ8707144479
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Statutární orgán	Jan Strouhal, jednatel
Bankovní spojení	KB číslo účtu 86-2475580247/0100
Zápis do obchodního rejstříku	Krajský soud v Brně oddíl C, vložka 50776
Základní kapitál	200.000,- Kč
Předmět podnikání	Realitní činnost

#### 10.2 Poslání a cíle podniku

Hlavním cílem společnosti je se zaměřit na regionální trh Břeclavska, zde upevnit svoji pozici, získat 10 % podíl na trhu a později případně otevřít další pobočky nebo se přidat k větším hráčům na trhu pomocí frančizy např. RE/MAX nebo Century 21.

Většina klientů by měla pocházet z běžných řad obyvatelstva, kterým bude nabízet služby a splňovat jejich požadavky na realitním trhu. Základem bude vybudovat referenční business, tj. mít nadšené klienty (splnit jejich veškeré představy nad očekávání). V tom



případě budou klienti rádi dále doporučovat, třeba i za finanční odměnu, což znamená další přísun zakázek.

## **11 Analýza vnějšího okolí podniku**

### **11.1 Analýza makrookolí**

#### **11.1.1 Politické a legislativní faktory**

Legislativní faktory jako například regulační a deregulační opatření, obchodní a daňové zákony se v České republice velmi často mění a jsou složité. Z tohoto důvodu je složité je sledovat a musí se na to vynakládat velké úsilí a finanční prostředky. [30]

Oproti zahraničí, není společnost se zaměřením na realitní činnost ovlivňována žádnými zvláštními zákony či předpisy, které by zásadně regulovali její činnost na trhu.

Od 1. 01. 2012 vstoupí v platnost plánovaná změna daně z přidané hodnoty (DPH), snížená sazba DPH stoupne z 10 % na 14 % a základní sazba DPH zůstane stejná 20 %. Od 1. 01. 2013 by mělo dojít další změně, snížená sazba DPH stoupne z 14 % na 15 % a základní sazba DPH stoupne z 20 % na 21 %. Tyto změny budou mít především negativní dopad na cenu nových bytů přímo od developerů, což dokazuje zvýšený zájem o nové byty od developerů na konci roku 2011.

Ani po nástupu nové vlády premiéra Petra Nečase v roce 2010 není politická situace v České republice stabilní. Vláda se pustila do škrtů, snižování příspěvků a zvyšování daní a to má za následek snížení důvěry lidí ve vládu. Tato situace je obecně pro podnikání velmi nevhodná, protože obchodování je silně ovlivněno vnímáním stability vlády v zemi.

#### **11.1.2 Sociální a demografické faktory**

Okres Břeclav se nachází v nejjižnějším cípu Moravy. Na jihu hraničí s Rakouskem, na jihovýchodě se Slovenskem, na severu s okresem Brno-venkov, na západě s okresem Znojmo a na severovýchodě s okresy Hodonín a Vyškov. [31]

Převážně nížinaté území okresu se rozkládá v oblasti Dyjsko-svrateckého úvalu, Středomoravských Karpat a Dolnomoravského úvalu. Dominantou tohoto území je vyvýšenina Pálavských vrchů. Na území okresu se rozkládá národní přírodní rezervace Lednické rybníky – soustava rybníků trvale využívaných k chovu ryb s celkovou rozlohou přes 1 000 ha. [31]

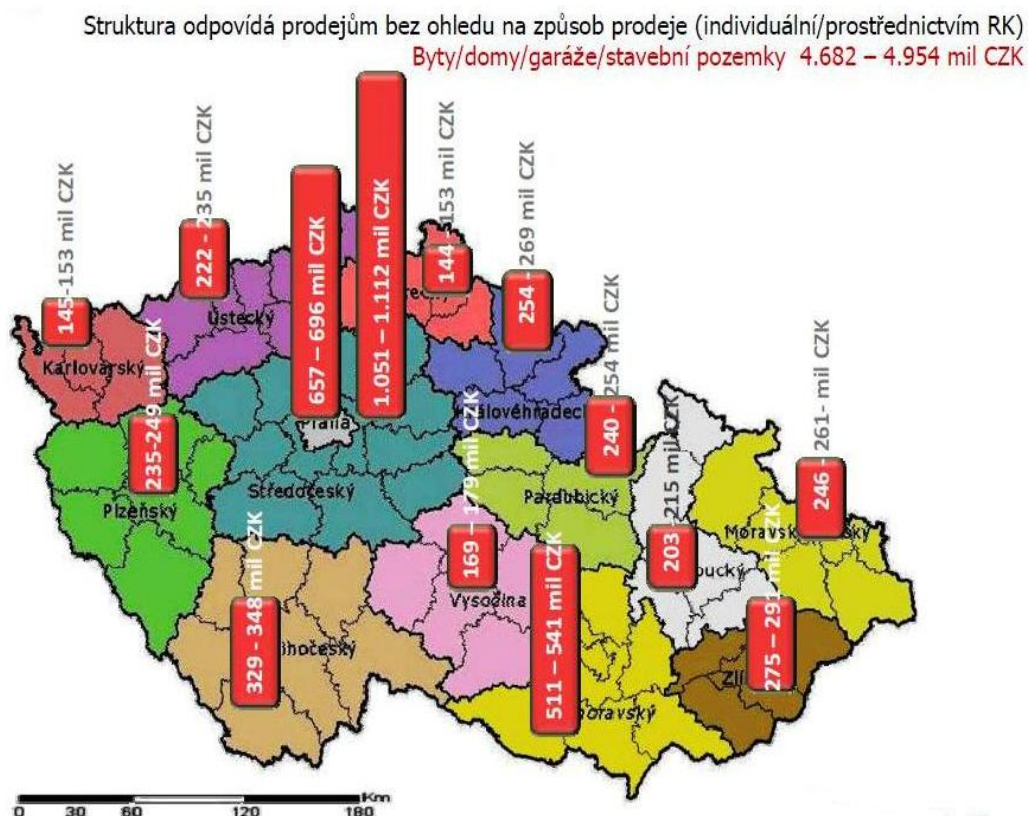
Po zohlednění změn správního uspořádání k 1. 1. 2007 (sladění hranic okresů podle správních obvodů ORP) má okres Břeclav rozlohu 103 825 ha. Díky velmi příznivým půdním a klimatickým podmínkám má na území okresu bohatou tradici zemědělství, které je zaměřeno na výrobu obilovin, okopanin a na pěstování teplomilné zeleniny, ovoce a vinné révy. Zemědělská půda byla na výměře téměř 70 tisíc hektarů. Současný trend zemědělství směřoval k obnově vinic, které se pěstují na výměře více než 8,5 tisíc ha. [31]

Administrativně se okres Břeclav po sladění hranic k 1. 1. 2007 člení na 63 obcí a dále pak na 69 částí obcí. Celkem 58 obcí má pouze jednu část, 4 obce se dělí na dvě části a město Břeclav má tři části. Celkem 9 obcí má statut města – Břeclav, Hustopeče, Klobouky u Brna, Lanžhot, Mikulov, Podivín, Valtice, Velké Bílovice a Velké Pavlovice. Další 4 obce (Boleradice, Drnholec, Moravská Nová Ves a Velké Němčice) mají statut městyse. [31]

Od 1. 1. 2003 je v platnosti nové správní uspořádání obcí, na území okresu Břeclav působí tři obce s rozšířenou působností (ORP) – Břeclav, Hustopeče a Mikulov (obce 3. stupně). Správní obvod Břeclav má největší rozlohu – 439 km<sup>2</sup>, patří sem 18 obcí, následuje správní obvod Hustopeče s rozlohou 355 km<sup>2</sup> a 28 obcemi, správní obvod Mikulov má rozlohu 245 km<sup>2</sup> a 17 obcí. [31]

V okrese Břeclav žije přibližně 113 tisíc obyvatel, což je srovnatelný počet s okresem Znojmo, nižší počty obyvatel v Jihomoravském kraji mají okresy Vyškov a Blansko. Podle údajů ze sčítání lidu v roce 2001 pracovalo více jak 27 % ekonomicky aktivního obyvatelstva okresu v průmyslu, který je prezentován gumárenským a plastikářským, chemickým, strojírenským, polygrafickým a potravinářským odvětvím. V obchodě a pohostinství pracovalo 14 %, ve stavebnictví téměř 10 % a v zemědělství 9 % ekonomicky aktivních obyvatel. Okres Břeclav se dlouhodobě řadí k okresům s poměrně vysokou mírou registrované nezaměstnanosti. [31]

Přírodní zajímavosti, klimatické podmínky, řada historických památek a možnosti kulturního vyžití lákají každoročně velké množství turistů k návštěvě zdejšího kraje. [31]



Obr. 6: Regionální rozdělení rezidenčního trhu ČR (kraje).

### 11.1.3 Ekonomické faktory

Celý svět i Česká republika se od roku 2008 potýká s problémy dluhové. Česká republika je ve srovnání s ostatními státy na tom dobře a není ohroženo její fungování či solventnost oproti Řecku, Irsku, Španělsku nebo Itálii. Došlo ke snížení exportu, tím i k zmenšení produkce firem na čemž je česká ekonomika závislá. To má za následek propouštění a snižování platů.

To se samozřejmě odrazilo na straně obav finančních institucí půjčovat lidem peníze. Došlo ke zvýšení požadavků, při žádosti o úvěr, na klienta. Tyto jevy se v krátkodobém a střednědobém horizontu, negativně projevují na výši poptávky po bydlení a investicích do nemovitostí.

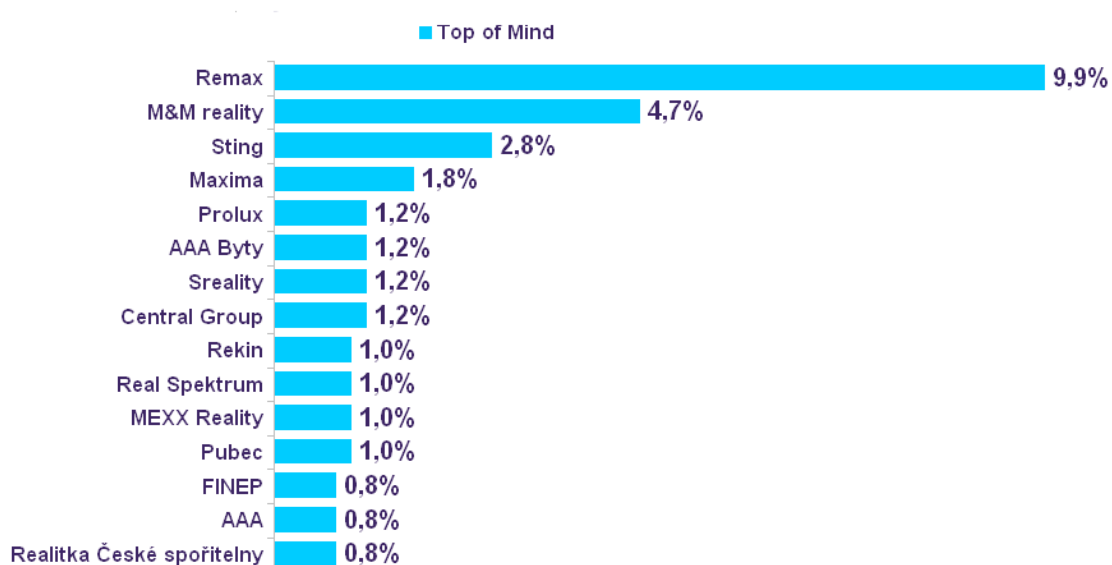
V současné době převyšuje nabídka nemovitostí několikanásobně poptávku po nich.

## 11.2 Analýza mikrookolí

### 11.2.1 Rivalita podniků na trhu cestovního ruchu

Rivalita na realitním trhu je veliká. V okrese Břeclav působí desítky menších, středních a velkých nadnárodních realitních sítí. Dále je na trhu celá řada jednotlivých zprostředkovatelů, kteří se věnují realitnímu a finančnímu zprostředkování služeb zároveň, což jen rivalitu na trhu zvyšuje.

Pro dlouhodobé přežití, se musí realitní kancelář zaměřit na referenční obchod a své klienty si „hýčkat“.

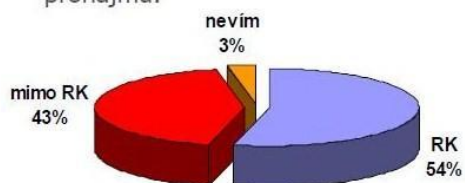


Obr. 7: Spontánní znalost značek RK.

### 11.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli jsou především osoby, se zájmem o prodej nebo pronájem jejich nemovitosti. Dále právnické kanceláře, účetní, soudní znalci a finanční zprostředkovatelé. Dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu, mohou si vybírat z velkého množství zprostředkovatelů a zároveň je nic nezavazuje využít služeb realitních kanceláří. Momentálně je přes realitní kanceláře realizováno přibližně 55 % ze všech transakcí na realitním trhu.

- Celková velikost realitního trhu v ČR (celkový potenciál pro RK) činí **6,117 – 6,489 mld. CZK**. Tato velikost nezahrnuje ceny nemovitostí, ale výhradně **marže** z prodejů a pronájmů.



**Rozdělení obchodních transakcí  
(celý realitní trh vč. komerčních nem.)**



- Prostřednictvím realitních kanceláří prochází **54% realizovaných prodejů** nemovitostí. Údaj zahrnuje residenční i komerční trh.
- Objem (v marži 3,5% - 5% z prodejů a pronájmů) trhu, **který realizují realitní kanceláře, činí 3,315 až 3,517 mld. CZK.**

**Obr. 8: rozdělení trhu.**

### 11.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Hlavními odběrateli z pohledu realitní kanceláře jsou kupující a nájemníci. Dále osoby se zájmem o poradenství na realitním trhu, vyřízení úvěru na financování koupě nemovitosti a znalecké posudky.

V momentální situaci, kdy nabídka několikanásobně převyšuje poptávku, je pro realitní kanceláře odběratel klíčový. Některé kanceláře, především větší řetězce se již zaměřují na odběratele a věnují jim větší pozornost než dodavatelům. Situace na trhu vyžaduje maximální individuální přístup k potřebám každého klienta.

### 11.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Realitní trh je trh s vysokou mírou konkurence, jde o téměř dokonalé konkurenční prostředí s pošramocenou pověstí u veřejnosti. Na trhu je velké množství subjektů, od fyzických osob až po právnické osoby, což je zapříčiněno částečně díky mírné legislativě (vstup na trh není prakticky omezen). Právnické osoby si konkurují od malých až středních společností po celosvětové realitní sítě fungujících na systému franchisingu (např. RE/MAX a Century 21).

Právnickou osobu je schopen založit, kdokoli kdo splní obecné podmínky pro podnikání na území České republiky. Fyzické osobě podnikajících na živnostenské oprávnění, stačí pouze ohlášení - jedná se o živnost volnou.

#### **11.2.5 Hrozba substitutů**

Realitního trh je specifický a po jeho účastnících požaduje určité vědomosti, díky tomu nepředpokládám výskyt substitutu. V jednoduchých případech není nutná účast realitní kanceláře, čemuž odpovídá 45 % transakcí na realitním trhu bez účasti realitní kanceláře.

## 12 Analýza vnitřních okolí podniku

### 12.1 Strategie

Strategií realitní kanceláře je vybudování si dobré pověsti v okrese Břeclav, dále získání v horizontu pěti let 10 % podíl na trhu.

Toho chce dosáhnout pomocí referenčního bussinesu. Ke každému klientovi přistupuje s maximální individuálním přístupem zaměřeným na uspokojení jeho potřeb. Snaží se získat od každého klienta referenci, což usnadňuje získání nových zakázek za minimální náklady.

Pro rozšíření své databáze nemovitostí je nezbytné navázat dlouhodobou spolupráci s developerskými společnostmi fungujícími na regionálním trhu.

Firma nevyužívá marketink společnosti ani prezentaci jednotlivých makléřů z důvodů vysokých nákladů.

Společnost přímo nevykupuje nemovitosti, pouze zprostředkovává jejich prodej.

Firma nemá navázanou žádnou spolupráci s regionální ani celorepublikovou realitní sítí.

#### 12.1.1 Spektrum služeb

- obstarání prodeje a pronájmu nemovitostí - určeno pro klienty, kteří mají zájem o prodej či pronájem své nemovitosti – zvýšená možnost prodeje či pronájmu těchto nemovitostí plyne z existence a široké databanky poptávky klientů, plošné internetové inzerce nemovitostí a sítě vývěsních míst.
- obstarání koupe a pronájmu nemovitostí - určeno pro klienty, kteří mají zájem o koupi či pronájem nemovitostí a to buď výběrem z aktuální nabídky společnosti nebo zařazením do databanky poptávajících klientů s cílem vyhledání nemovitosti dle konkrétních představ a přání klienta.
- uzavírání kupních a nájemních smluv - určeno pro klienty, kteří realizují prodej, pronájem či koupi nemovitosti z nabídky společnosti a dále pro klienty, kteří projeví zájem pouze o sepsání kupní nebo nájemní smlouvy na svoji nemovitost – jedná se o kompletní servis s právní garancí včetně zajištění vkladu do katastru nemovitostí.
- znalecké posudky nemovitostí - určeno pro klienty, kteří mají zájem o vypracování znaleckého posudku nemovitosti, a to jak dle vyhlášky Min. financí ČR, tak i odhad tržní ceny staveb, o vypracování analýzy prodejnosti nemovitosti, kde se jedná o



vyhodnocení cen nedávno uskutečněných prodejů nemovitostí srovnatelných svým charakterem, velikostí a lokalitou.

- poradenská činnost - určeno pro klienty, kteří mají jakýkoliv dotaz ohledně realitního trhu.
- zajišťování hypotečních úvěrů a úvěru ze stavebního spoření - pro naše klienty poskytujeme zdarma pomoc při zajišťování úvěrů při koupi nemovitosti

### **12.1.2 Provize za zprostředkování prodeje a další služby**

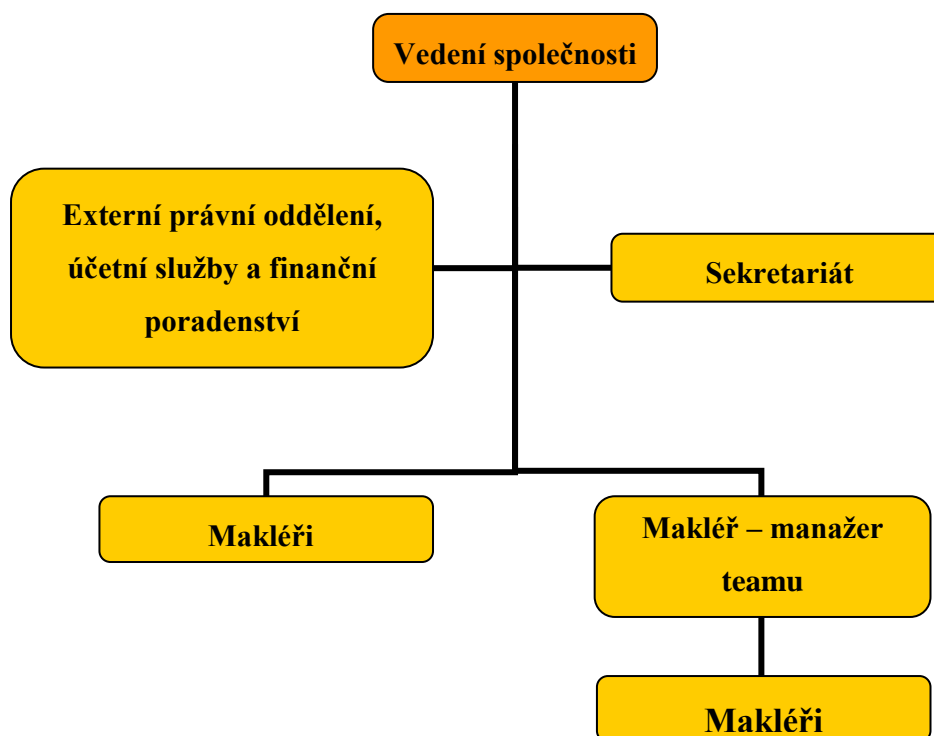
- Provize ze zprostředkování prodeje nemovitostí 2 – 6 % z kupní ceny.
- Provize ze zprostředkování pronájmu nemovitosti jeden násobek výše pronájmu.
- Provize z obstarání koupě a pronájmu nemovitosti 2 – 6% z kupní ceny.
- Provize ze zprostředkování prodeje pozemku 2 - 6% z kupní ceny.
- Provize z obstarání koupě pozemku 2 - 6% z kupní ceny.
- Vypracování znaleckého posudku nemovitosti od 2 500 Kč
- Poradenská činnost klientům – zdarma.
- Mediální prezentace nemovitostí našich klientů – součást provize za zprostředkování prodeje, nájmu nebo koupě.
- Vypracování kupní a nájemní smlouvy – součást provize za zprostředkování prodeje, nájmu nebo koupě.
- Případně jsou sjednávány individuální provize.

### **12.2 Struktura firmy**

Všechny firmy stojí jednatel společnosti. Nedílnou součástí firmy, která se podílí na úspěchu, tvoří její zaměstnanci. Společnost nabídla práci 5 makléřům a jedné asistentce. Upřednostňovala zájemce se zkušenostmi z obchodu nikoliv z realit, se kterými budeme pracovat, aby získali správné návyky, zkušenosti a důvěru u klientů. Je kladen velký důraz na neustálé vzdělávání v oboru právního minima, komunikace a realitního trhu. Postupem času a získanými zkušenostmi nabídne makléřům možnost stát se mentory a vybudovat si svůj tým makléřů.

Makléřům je nabídnuta hrubá mzda 13 000 Kč / měs. + 25 % z provize ze všech obchodů, které zrealizují.

Společnost na základě externí spolupráce využívá právní servis, účetnické služby a finanční poradenství.



**Obr. 9: Struktura firmy.**

### 12.3 Systémy

Vedení společnosti i jednotlivý makléři využívají Microsoft Outlook k databázi klientů. Databáze jsou propojeny a uloženy na centrálním počítači a pravidelně archivovány na externím úložišti. Dále má program na práci se zakázkami, který pomáhá makléřů při zadávání jednotlivých zakázek na inzertní servery a propojuje nabídky s poptávkami.

## **12.4 Sdílení hodnot**

Vedení klade velký důraz na sdílení zkušeností, vzájemnou sounáležitost a přátelské vztahy. Pro tyto účely jsou často organizovány různé společenské podnikové akce, kde se při neformální atmosféře dělí o nově nabyté zkušenosti a poznatky.

.

### 13 SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pružnost reakce na vývoj na trhu;</li> <li>▪ znalost lokálních trhů či potřeby zákazníků;</li> <li>▪ Vysoká motivace k zvýšení výkonu makléřů;</li> <li>▪ Kvalitní služba;</li> <li>▪ Inovační potenciál;</li> <li>▪ Široká nabídka služeb;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Slabý důraz na marketing společnosti z důvodů omezených financí;</li> <li>▪ Prezentace makléřů;</li> <li>▪ Omezené finanční prostředky na technické vybavení firmy;</li> <li>▪ Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů (další profesní vzdělávání);</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expanze na celorepublikový realitní trh;</li> <li>▪ Spolupráce s developerskými společnostmi;</li> <li>▪ Konsolidace trhu;</li> <li>▪ Zvyšující se poptávka po profes. službách;</li> <li>▪ Trh kupujících;</li> <li>▪ Navázání spolupráce s konkurencí;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v technických oborech;</li> <li>▪ Vysoká konkurence;</li> <li>▪ Administrativní zátěž podnikání;</li> <li>▪ Legislativní omezení;</li> <li>▪ Turbulence na realitním trhu;</li> </ul>

**Tab. 3: SWOT analýza.**

## 14 Dotazníkové šetření

Pro zjištění relevantních dat z regionálního trhu byl použit dotazník. Dotazovaní odpovídali na deset otázek:

- **Vaše věková skupina?**
  - ☐ 15 – 30 let
  - ☐ 30 – 45 let
  - ☐ 45 – 60 let
  - ☐ 60 a více let
  
- **Kde bydlíte?**
  - ☐ Okres Břeclav
  - ☐ Okres Hodonín
  - ☐ Okres Brno venkov
  - ☐ Okres Brno město
  - ☐ Okres Znojmo
  - ☐ Jiné
  
- **Jak bydlíte?**
  - ☐ Ve vlastním bytě
  - ☐ Ve vlastním RD
  - ☐ V pronájmu
  - ☐ U rodičů
  
- **Máte zkušenosti s realitní kanceláří?**
  - ☐ Ano, spíše dobré
  - ☐ Ano, spíše špatné
  - ☐ Ne, nedůvěřuji realitním kancelářím
  - ☐ Ne, nebyla příležitost

- **Kdybyste prodával(a) nebo kupoval(a) nemovitost, co by rozhodovalo o výběru realitní kanceláře? Prosím očísľujte vzestupně ( 1 nejdůležitější ...)**

- ☐ Výše provize
- ☐ Nabízený prodejní a poprodejní servis
- ☐ Značka realitní kanceláře
- ☐ Zkušenosti a znalosti makléře
- ☐ Reference

- **Jaká by měla být průměrná výše provize u prodeje nemovitosti?**

- ☐ 1 – 3 %
- ☐ 3 – 5 %
- ☐ 4 – 6 %
- ☐ 5 %

- **Co je pro Vás důležité při prodeji nebo nákupu nemovitosti přes realitní kancelář? Prosím očísľujte vzestupně ( 1 nejdůležitější ...)**

- ☐ Právní jistota (zkušený právník, notářská úschova kupní ceny,...)
- ☐ Poprodejní servis (přepis dodavatelů energií, pomoc s daňovým přiznáním,...)
- ☐ Prodejní servis (kvalita inzerce, množství inzerčních kanálů, vyřízení jednání na katastru)
- ☐ Vyřízením financování koupě nemovitosti pomocí úvěru
- ☐ Profesionální vystupování makléře

- **Uvažoval(a) jste někdy o investici do nemovitostí?**

- ☐ Ano, už investuji do nemovitostí
- ☐ Ano, ještě nebyla správná příležitost
- ☐ Ano, možná někdy v budoucnu
- ☐ Ne, nemám v investici do nemovitostí důvěru

- **Prosím Vás o ohodnocení realitních kanceláří známkami jako ve škole, pokud nemáte s kanceláří zkušenosti, tak nevyplňujte.**

- ☐ RE/MAX
- ☐ Century 21
- ☐ Real spektrum
- ☐ M&M reality
- ☐ Sting
- ☐ Schmidt reality
- ☐ Domus reality
- ☐ ESKO-MAX
- ☐ Dumrealit

- **V případě, že byste se rozhodli pro nákup nemovitosti, jak byste postupovali při hledání? Prosím očísľujte vzestupně (1 nejdůležitější ...)**

- ☐ Internet
- ☐ Realitní magazín / inzertní noviny
- ☐ Návštěva realitní kanceláře

Na dotazník odpovědělo 176 respondentů. Z dotazníku vyplívá, že 40 % respondentů bydlí u rodičů, 20 % bydlí v pronájmu, 21 % bydlí ve vlastním bytě a 19 % bydlí ve vlastním rodinném domě.

S realitními kancelářemi má kladné zkušenosti 33 % respondentů, 14 % má negativní zkušenosti, 48 % nemá zkušenosti s realitními kancelářemi a 5 % nedůvěřuje realitním kancelářím.

Z dotázaných 46 % si myslí, že by provize měla být 1 – 3 % z kupní ceny, 43 % si myslí, že by provize měla být 3 – 5 % z kupní ceny, 6 % si myslí, že by provize měla být 4 – 6 % z kupní ceny a 5 % si myslí, že by provize měla být 5 % z kupní ceny.

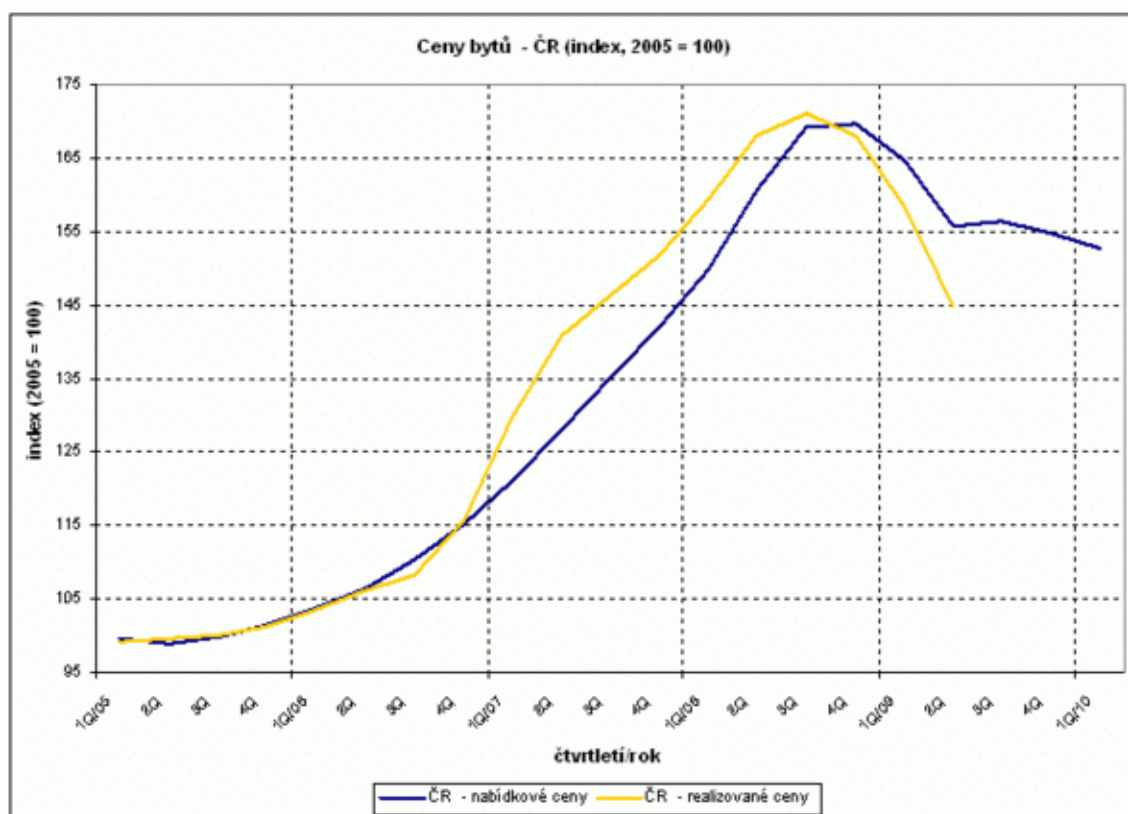
Investici do nemovitostí nevěří je 14 % respondentů, 16 % už investuje a 60 % nemělo správnou příležitost nebo investici odkládá do budoucna.

## 15 Vlastní návrh řešení

### 15.1 Strategie

Společnost nemá jasno kdo je její dodavatel a zákazník.

- Dodavatelé – potencionální klienti se zájmem prodat nebo pronajmout nemovitost. Dnes není problém sehnat dodavatele, protože nabídka převyšuje poptávku. S dodavateli je potřeba pracovat, protože většina žije v cenových představách z roku 2007 – 2008, kdy byli ceny nemovitostí na maximu. Je důležité, aby makléř odvedl dobře svoji práci. Musí správně odhadnout reálnou tržní hodnotu nemovitosti pomocí srovnávací analýzy, získat si klientovu důvěru a podepsat zprostředkovatelskou smlouvu. Je nežádoucí mít v nabídce 100 předražených nabídek, které stojí čas a peníze za inzerci a jsou neprodejné.



Obr. 10: Ceny bytů – ČR (index, 2005=100).

- Zákazníci – pohybujeme se na trhu kupujícího a tomu se musí firma přizpůsobit. Je potřeba aktivně vyhledávat poptávající a uspokojit jejich potřeby na realitním trhu.



- potencialní klienti, kteří potřebují uspokojit vlastní potřebu bydlení formou koupě nebo pronájmu. Makléř zjistí klientovu představu, posoudí ji a prozkoumá jeho finanční bonitu. Po té mu nabídne vhodné nemovitosti. Na vyspělých realitních trzích v USA a Kanadě je to úplně běžné, že prodávající i kupující mají svého makléře.
- potencialní klienti, kteří chtějí do nemovitostí investovat. Dnes by se dalo s nadsázkou říci, že ti co nemají peníze, je nemají kde vzít a ti co mají peníze, je nemají kde bezpečně investovat. To je příležitost pro realitní makléře, protože investice do nemovitostí jsou vnímány za bezpečnou, výhodnou a dlouhodobou investici. Investor nebude v nemovitosti bydlet a „nemusí se mu líbit“. Zajímá ho hlavně rentabilita investice. Tito klienti mají pro makléře velký potenciál, protože zakoupená nemovitost se musí pronajmout.

Vedení firmy musí vzít toto rozdělení v zřetel a přizpůsobit tomu firemní politiku. Je důležité, aby se makléři specializovali na různé segmenty trhu a tam se stali odborníky. Makléři se musí prezentovat jako odborníci a získávat od stávajících klientů doporučení k dalším zakázkám. Aby se dařilo získávat zakázky, je potřeba mít ve službě přidané hodnoty za minimální náklady:

- Právní servis včetně advokátní úschovy v rámci provize
- Zajištění vyřízení daně z převodu nemovitosti včetně znaleckého posudku v rámci provize
- Po prodeji, zajištění předání nemovitosti včetně přepisu energií na nového majitele v rámci provize
- Zajištění veškerých jednání s katastrem nemovitostí
- Inzerovaná cena nemovitosti k prodeji včetně provize

Vedení společnosti by si mělo vyjednat v rámci snížení nákladů paušální poplatek za právní služby, advokátní úschovu a znalecké posudky. Vybrat partnera, který bude zákazníkům zprostředkovávat finanční poradenství a získávat za každého předaného klienta doporučitelnou provizi.

Společnost by měla oslovit regionální developerské a investorské společnosti a pokusit se navázat spolupráci při prodeji nebo pronájmu jejich nemovitostí, čímž by si zajistila rozšíření svého portfolia zajímavých nabídek. Dále by měla navázat kontakt s konkurenčními realitními

společnostmi a domluvit se na spolupráci při prodeji nebo pronájmu vlastních nebo konkurenčních nabídek za cenu dělení provize, protože na konci každého obchodu jsou dva klienti, kteří mohou doporučit další zakázky.

Vedení společnosti musí bedlivě sledovat změny v trendech na realitním trhu, které určují především celorepublikový realitní hráči a implementovat to na místním trhu.

Společnost musí zavést pravidelné školení svých makléřů. Školení bude mít tyto náležitosti: první část bude vyučovací na zadané téma, pak proběhne diskuze a dále vyměňování zajímavých zkušeností z právě probíhajících obchodů.

## 15.2 Struktura společnosti

Firma má pět makléřů a jednu asistentku, což shledávám na začátek přiměřené. V horizontu pěti let by mělo dojít k navýšení počtu makléřů na trojnásobek. Musí dojít ke změně systému odměňování. Stávající systém je pro začínající obchodníky vyhovující, ale není motivující a profesionálnímu makléři by se vyplatilo začít podnikat sám na sebe. Navrhuji systém:

- Při měsíční produkci na provizích do 75 000 Kč dostane makléř 25 % z provize.
- Při měsíční produkci na provizích nad 75 000 Kč dostane makléř 35 % z provize.
- Při měsíční produkci na provizích nad 125 000 Kč dostane makléř 50 % z provize.
- Při měsíční produkci na provizích nad 250 000 Kč dostane makléř 60 % z provize.

Navržený systém bude makléře motivovat k větším objemům prodeje.

## 15.3 Marketing

Společnost má omezené zdroje na marketink firmy. Je nutné využít všech příležitostí za minimální náklady. Marketink musí být založen na prezentaci firmy a nabízených služeb a jednotlivých makléřů a jejich specializace.

Jedním z hlavních kanálů prezentace firmy budou prodejní plachty. Plachta ve formátu 2 x 1 m stojí 500 Kč + DPH. Hlavní výhodou:

- prezentujeme logo nemovitosti
- aktivně prodáváme nemovitost

- plachta se dá opětovně použít
- její životnost je až pět let
- nízké pořizovací náklady
- lehká manipulace
- velká viditelnost

Mimo prodejních plachet, jsou i plachty po prodeji, jejichž hlavním sdělením je „prodali jsme tuto nemovitost, chcete prodat vaši nemovitost?“, dále plachty s prezentací firmy nebo makléře. Plachty se umístí na nemovitost v době rezervace, než se vyřídí převod nemovitosti. Dále se prezentační plachty mohou umístit na jakékoliv veřejné místo, kde se neplatí po dohodě s majitelem nájem např. ploty zahrad, balkóny, atd.

Společnost nedostatečně využívá potenciálu své databáze. Je nutné vést podrobnou databázi klientů, využívat různých příležitostí např. výročí, narozenin, svátků, blížícího se konce nájemní smlouvy, termínu k podání daně z nemovitosti k opětovnému připomínání a navázání hlubšího vztahu s klientem.

Účastnit se vhodných společenských akcí, kde nenásilnou formou prezentovat společnost, makléře a nabízené služby.

Zavést v elektronické formě realitní magazín, který bude obsahovat aktuální zprávy z realitního trhu, bude upozorňovat na legislativní změny týkající realitního trhu a zajímavé nabídky k prodeji nebo pronájmu. Magazín bude zasílán s měsíční pravidelností pomocí elektronické pošty.

Prezentovat získané písemné reference od klientů na internetových stránkách a v prostorách realitní kanceláře.

Navázat spolupráci s místním deníkem a domluvit se na spolupráci ve formě psaní článků na aktuální téma z realitního trhu.

Polepení automobilu, je další efektivní marketingový nástroj pro místní prezentaci za minimální náklady versus dlouhá životnost.

## **Závěr**

Při zahájení vypracovávání diplomové práce jsem navrhl anketní lístek, který jsem umístil na internet a požádal své okolí o vyplnění dotazníku. Vypracovaná anketa byla vhodným odrazovým můstkem, který mě seznámil s aktuální situací na místním realitním trhu. Na základě takto získaných informací jsem byl schopen definovat požadavky potencionálních klientů. Takto získané informace, jsem transformoval do příslušných analýz. Byly provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, tak SWOT analýza. V souvislosti s externí analýzou realitní kanceláře jsem uplatnil PORTEROVU analýzu. Mezi hlavní zjištění, které vyplívají z provedených analýz spadá podceňování referenčního obchodu, nízký motivační faktor oceňování makléřů, nedostatečná správa klientské databáze a sní spojená nulová marketinková výtěžnost a absence marketinkových kanálů.

Za přínos své práce považuji především vypracování strategické analýzy podniku, která poskytne managementu podniku komplexní pohled na situaci podniku, navržení vize společnosti, jejíž implementace by měla přispět ke strategickému rozvoji podniku a navržení konkrétních strategických doporučení.

Nosná část práce staví na návrhu funkční obchodní strategie pro nově vzniklou realitní kancelář. Pro její relevantní stanovení bylo potřebné odhadnout aktuální potřeby trhu a klást důraz na jednoduchost použití.

V závěru práce je navrženy konkrétní opatření pro budoucí management realitní kanceláře, které po správné implementaci by měli vést k naplnění stanovených cílů realitní společnosti. I obrovská konkurence schopnost na současném realitním trhu stále otvírá možnosti pro profesionální a moderní řešení, pro které je v dnešních turbulentních podmínkách prostor.

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Přehled právních forem podnikatelské činnosti.

Tab. 2: Příklad tabulky pro SWOT analýzu.

Tab. 3: SWOT analýza.

## **Seznam obrázků**

Obr. 1: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2000 - 2010.

Obr. 2: Ucelený pohled na pojmy vize, poslání, cíle, strategie.

Obr. 3: Strategická analýza.

Obr. 4: Členění okolí podniku.

Obr. 5: Porterův model konkurenčního prostředí.

Obr. 6: Regionální rozdělení rezidenčního trhu ČR (kraje).

Obr. 7: Spontánní znalost značek RK.

Obr. 8: rozdělení trhu.

Obr. 9: Struktura firmy.

Obr. 10: Ceny bytů – ČR (index, 2005=100).

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura:

- [2] WÖHE, G. KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha; C. H. BECK, 2007. 928 str. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [5] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.
- [6] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [7] VEBER J.; SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [8] VEBER J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1 vydání. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [9] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
- [10] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [12] KOTLER, P. *Marketing management*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003. ISBN 0-13-033629-7.
- [13] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. 2. dopl. a rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.
- [14] DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- [15] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [16] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 8071794228.
- [18] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 201 s. ISBN 8024713896.
- [19] SOUČEK, Z. a kol. *Strategický manažment*. Bratislava: Ekonom, 1995. ISBN 80-85780-95-3.

- [20] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Přel. Z. Strnad 1.vyd. Praha: Computer press, 2000. 803s. ISBN 80-7226-220-3.
- [21] CRAINER, S.: *Moderní management*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha; Management Press, 2000. 250 stran. ISBN 80-7261-019.
- [22] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha; Grada Publishing, 2007. 789 stran. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [23] WALKER, A. J.: *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2003. 253 stran. ISBN 80-247-0449-8.
- [24] MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha; Grada Publishing, 2007. 252 stran. ISBN 978-80-247-247-1911-5.
- [25] COLLISON, C., PARCEL, G.: *Knowledge management*. 1. vyd. Brno; Computer Press, 2005. 236 stran. ISBN 80-251-0760-4
- [26] PORTER, M.E.: *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. V. Irgl. 1. vyd. Praha; Victoria Publishing, 1993. 626 stran. ISBN 80-856-0512-0.
- [27] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [29] KALOUDA, F. *Základy firemních financí*. 1. vyd. Brno: MU, 2004. 105 str. ISBN 80-210-3584-6.
- [30] KLČOVÁ, M. *Hodnotenie finančného zdravia vybraného podniku a návrhy na jeho zlepšenie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 116 s. Vedúca dimplomovej práce Ing. Lenka Zemánková.

#### **Internetové zdroje:**

- [1] *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. [online]. [cit. 2011-11-04]. Dostupné na WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>
- [3] *Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií*. [online]. [cit. 2011-11-04]. Dostupné na <<http://www.czechinvest.org/data/files/msp-296-cz.pdf>>
- [4] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010 [on-line]. [cit. 2011-11-04]. Praha, 2011. Dostupný na WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument90013.html>>.
- [11] *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání* [online]. [cit. 2011-11-04]. Dostupné na WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>>

- [28] Fondy Evropské unie. [online]. [cit. 2011-11-04]. Dostupné na WWW:  
<<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>
- [31] Charakteristika okresu Břeclav. [online]. [cit. 2011-04-04]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika\\_okresu\\_breclav](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_breclav)>



## **Seznam příloh**

Příloha 1: Rozvaha podniku

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát

Příloha 3: SWOT analýza MSP v ČR

Příloha 4: Dotazník

## Příloha 1: Rozvaha podniku

<b>Aktiva</b>	<b>Pasiva</b>
<b>Stálá aktiva</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• dlouhodobý nehmotný majetek</li><li>• dlouhodobý hmotný majetek</li><li>• dlouhodobý finanční majetek</li></ul>	<b>Vlastní kapitál</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• základní kapitál</li><li>• kapitálové fondy</li><li>• fondy ze zisku</li><li>• hospodářský výsledek</li></ul>
<b>Oběžná aktiva</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• zásoby</li><li>• dlouhodobé pohledávky</li><li>• krátkodobé pohledávky</li><li>• finanční majetek</li></ul>	<b>Cizí zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• rezervy</li><li>• dlouhodobé závazky</li><li>• krátkodobé závazky</li><li>• bankovní úvěry a výpomoci</li></ul>
<b>Ostatní aktiva</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• přechodná aktiva – přechodné účty aktiv</li><li>• dohadné účty aktivní</li></ul>	<b>Ostatní pasiva</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• přechodná pasiva - přechodné účty pasiv</li><li>• dohadné položky pasivní</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě KALOUDA, F. Základy firemních financí [29]

## Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát

Tržby za prodané zboží  
- náklady na prodané zboží  
= OBCHODNÍ MARŽE  
+ tržby z prodeje výrobků a služeb  
- výrobní spotřeba  
= PŘIDANÁ HODNOTA  
+ jiné provozní výnosy  
- jiné provozní náklady  
= **PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**  
+ finanční výnosy  
- finanční náklady  
= **FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**  
+ provozní výsledek hospodaření  
+ finanční výsledek hospodaření  
- daň z příjmů za běžnou činnost  
= **VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST**  
+ mimořádné výnosy  
- mimořádné náklady  
- daň z mimořádné činnosti  
= **MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ**  
+ výsledek hospodaření za běžnou činnost  
+ mimořádný hospodářský výsledek  
= **VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě KALOUDA, F. Základy firemních financí [29]

### Příloha 3: SWOT analýza MSP v ČR

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pružnost reakce na vývoj na trhu, znalost lokálních trhů či potřeby zákazníků;</li> <li>▪ Přizpůsobivost pracovní síly;</li> <li>▪ Vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem;</li> <li>▪ Kvalitní produkty;</li> <li>▪ Inovační potenciál;</li> <li>▪ Vytváření pracovních míst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedostatečná kapitálová vybavenost, zejména malých a drobných podnikatelů a samostatně podnikajících fyzických osob;</li> <li>▪ Slabý důraz na marketing z důvodů omezených financí;</li> <li>▪ Omezené finanční prostředky na technické vybavení podniků;</li> <li>▪ Ochrana práv duševního vlastnictví;</li> <li>▪ Převaha výroby s malou přidanou hodnotou;</li> <li>▪ Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů (další profesní vzdělávání);</li> <li>▪ Nedostatečná spolupráce mezi MSP.</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozvoj obchodu - expanze na zahraniční trhy;</li> <li>▪ Benefity vyplývající ze síťování podniků (klastry);</li> <li>▪ Široká nabídka dotačních programů pro MSP;</li> <li>▪ Rozvoj výzkumu a vývoje ve prospěch MSP;</li> <li>▪ Spolupráce MSP a výzkumných institucí;</li> <li>▪ Zvýšení podílu MSP na veřejných zakázkách.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v technických oborech;</li> <li>▪ Vysoká konkurence;</li> <li>▪ Administrativní zátěž podnikání;</li> <li>▪ Legislativní omezení;</li> <li>▪ Technické a technologické zaostávání podniků.</li> </ul>

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu [4]

## Příloha 4: Dotazník

**Žádám Vás o vyplnění tohoto jednoduchého dotazníku, který bude sloužit výhradně pro účely vypracování diplomové práce na Vysokém učení technickém v Brně.**

<p><b>Vaše věková skupina?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 15 – 30 let</p> <p><input type="checkbox"/> 30 – 45 let</p> <p><input type="checkbox"/> 45 – 60 let</p> <p><input type="checkbox"/> 60 a více let</p> <p><b>Kde bydlíte?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Okres Břeclav</p> <p><input type="checkbox"/> Okres Hodonín</p> <p><input type="checkbox"/> Okres Brno venkov</p> <p><input type="checkbox"/> Okres Brno město</p> <p><input type="checkbox"/> Okres Znojmo</p> <p><input type="checkbox"/> Jiné</p> <p><b>Jak bydlíte?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Ve vlastním bytě</p> <p><input type="checkbox"/> Ve vlastním RD</p> <p><input type="checkbox"/> V pronájmu</p> <p><input type="checkbox"/> U rodičů</p> <p><b>Máte zkušenosti s realitní kanceláří?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Ano, spíše dobré</p> <p><input type="checkbox"/> Ano, spíše špatné</p> <p><input type="checkbox"/> Ne, nedůvěřuji realitním kancelářím</p> <p><input type="checkbox"/> Ne, nebyla příležitost</p> <p><b>Kdybyste prodával(a) nebo kupoval(a) nemovitost, co by rozhodovalo o výběru realitní kanceláře? Prosím očísľujte vzestupně (1 nejdůležitější ...)</b></p> <p><input type="checkbox"/> Výše provize</p> <p><input type="checkbox"/> Nabízený prodejní a poprodejní servis</p> <p><input type="checkbox"/> Značka realitní kanceláře</p> <p><input type="checkbox"/> Zkušenosti a znalosti makléře</p> <p><input type="checkbox"/> Reference</p> <p><b>Jaká by měla být průměrná výše provize u prodeje nemovitosti?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1 – 3 %</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – 5 %</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – 6 %</p> <p><input type="checkbox"/> 5 %</p>	<p><b>Co je pro Vás důležité při prodeji nebo nákupu nemovitosti přes realitní kancelář? Prosím očísľujte vzestupně (1 nejdůležitější ...)</b></p> <p><input type="checkbox"/> Právní jistota (zkušený právník, notářská úschova kupní ceny,...)</p> <p><input type="checkbox"/> Poprodejní servis (přepis dodavatelů energií, pomoc s daňovým přiznáním,...)</p> <p><input type="checkbox"/> Prodejní servis (kvalita inzerce, množství inzerčních kanálů, vyřízení jednání na katastru)</p> <p><input type="checkbox"/> Vyřízením financování koupě nemovitosti pomocí úvěru</p> <p><input type="checkbox"/> Profesionální vystupování makléře</p> <p><b>Uvažoval(a) jste někdy o investici do nemovitostí?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Ano, už investuji do nemovitostí</p> <p><input type="checkbox"/> Ano, ještě nebyla správná příležitost</p> <p><input type="checkbox"/> Ano, možná někdy v budoucnu</p> <p><input type="checkbox"/> Ne, nemám v investici do nemovitostí důvěru</p> <p><b>Prosím Vás o ohodnocení realitních kanceláří známkami jako ve škole, pokud nemáte s kanceláří zkušenosti, tak nevyplňujte.</b></p> <p><input type="checkbox"/> RE/MAX</p> <p><input type="checkbox"/> Century 21</p> <p><input type="checkbox"/> Real spektrum</p> <p><input type="checkbox"/> M&amp;M reality</p> <p><input type="checkbox"/> Sting</p> <p><input type="checkbox"/> Schmidt reality</p> <p><input type="checkbox"/> Domus reality</p> <p><input type="checkbox"/> ESKO-MAX</p> <p><input type="checkbox"/> Dumrealit</p> <p><b>V případě, že byste se rozhodli pro nákup nemovitosti, jak byste postupovali při hledání? Prosím očísľujte vzestupně (1 nejdůležitější ...)</b></p> <p><input type="checkbox"/> Internet</p> <p><input type="checkbox"/> Realitní magazín / inzertní noviny</p> <p><input type="checkbox"/> Návštěva realitní kanceláře</p>
--	--